جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

# اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية

ياسر عبد ربه التعمري

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2004م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

*نموذج رقم(13)*

# إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ياسر عبد ربه التعمري والموسومة بـــ:

**" اتجاهات اعضاء المجالس البلدية في المملكة الاردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية"**

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

**القسم: الادارة العامة.**

| | التوقيع | التاريخ | |
|---|---|---|---|
| د. نضال الحوامدة | | 2004/12/21 | مشرفاً ورئيسا |
| أ.د. حلمي شحادة | | 2004/12/21 | عضواً |
| أ.د. موسى النبهان | | 2004/12/21 | عضواً |
| د. عبد الرزاق الشيخلي | | 2004/12/21 | عضواً |

**عميد الدراسات العليا**

**أ.د. أحمد القطامين**

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

# الإهداء

إلى تلك الروح الطاهرة التي فارقت الدنيا وفي نفسها أمل.

إلى أمي رحمها الله.

إلى والدي العزيز .

إلى أشقائي وشقيقاتي.

إلى زوجتي وأولادي.

إلى أصدقائي وزملائي.

**ياسر عبدربه التعمري**

## شكر وتقدير

بعد أن منّ الله عليّ في إعداد هذه الرسالة ويسّر لي السبل في اتمامها يسّرني أن أتقدم بجزيل شكري إلى أستاذي الفاضل الدكتور نضال الحوامدة الذي بذل من جهده ووقته في ارشادي وتوجيهي وإنارة الطريق أمامي وتذليل الصعوبات التي إعترضتني أثناء البحث، حيث كان لرأيه السديد وتشجيعه المتواصل الأثر البالغ في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر إلى:

أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، وستكون ملاحظاتهم وتوجيهاتهم محل تقدير وعناية الباحث.

أساتذتي في قسم الإدارة العامة الذين نهلنا من علومهم ومعارفهم.

زملائي في شركة الاتصالات الأردنية الذين أعانوني في توزيع واسترداد أداة الدراسة في جميع محافظات المملكة.

والشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة وجزاهم الله جميعاً خير الجزاء.

**ياسر عبدربه التعمري**

# قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الملاحق

# الملخص

## اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية

ياسر عبدربه التعمري

جامعة مؤتة،2004

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (359) عضو مجلس بلدي، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية، ومصفوفة معامل الارتباط (بيرسون)، واختبار (T-test) وتحليل التباين الاحادي (ANOVA) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واختبار صدق أداة الدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. أهمية خصائص الحكمانية لدى أعضاء المجالس البلدية كمنهجية للقيام بالأعمال والمهام والنشاطات التي يقوم بها المجلس.
2. رتبت خصائص الحكمانية حسب الأهمية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية على النحو التالي(الاستجابة وبناء التوافق، حكم القانون، الرؤية الاستراتيجية، المساواة، الشفافية، الكفاءة، المشاركة، المساءلة) وحظيت جميعها بأهمية عالية باستثناء المشاركة والمساءلة حظيت بأهمية متوسطة

وقد أوصت الدراسة بتوصيات من أهمها

1. تدعيم هياكل الديموقراطية في كل التنظيمات من أجل خلق مناخ ملائم لتطبيق الحكمانية وخصائصها المختلفة.
2. تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية والرقابية والقضائية وجعلها أكثر إحكاما وأكثر شفافية فيما يخص المخالفات والتجاوزات.

## Abstract

**Attitudes of municipalities' council's members toward the characteristics of governance in Jordan**

**Yaser . A . AL-Ta'mary**

**Mu'ta University,2004**

This study aimed at introducing the attitudes of Municipalities council's member towards the characteristics of governance. To achieve the aims of this study, a questionnaire was built and distributed to (359) subjects.

The statistical package of social science (SPSS) was used to analyze the data of the questionnaire, depending on descriptive statistic means, pearson correlation, t-test, and (ANOVA) to answer the question of this study, to test hypotheses, and to test the validity of the study's instruments.

The study reached the following conclusions:

1. The important of governance characteristics for the council's member of municipalities.
2. The characteristics were ordered according to it's importance as follows ( Responsiveness, Rule of law, Strategic Vision, Equity, Transparency, Efficiency Participation, Accountability). got a great importance where as Participation and Accountability got the least.

The study recommended the following conclusions.

1. The necessity of supporting democracy in all organizations, in order to create suitable climate for applying governance in the reality.
2. Necessity of development new administration regulation, legislative and make them move more effective and more transparency.

# الفصل الأول

# خلفية الدراسة ومشكلتها

## 1. 1 المقدمة :

خلق تطور حاجات الشعوب زيادة حقيقية في الطلب على السلع والخدمات واضعا راسمي السياسات على محك ايدولوجيّ من خلال عملية تكييف وموائمة بين ما ينادون به من شعارات ديمقراطية والامتثال لتلك الحاجات التي تحمل بين طياتها الكثير من الرموز والتي توّجت بالمشاركة في رسم السياسة العامة بل تعدت ذلك بأن أصبح المواطن فاعلاً حقيقياً في رسم السياسة.

وقد أثبتت العلوم التطبيقية أن النظام أكبر من مجموع مكوناته لما ينتجه من طاقات هائلة من خلال اجتماع تلك المكونات فالحكمانية عبارة عن هذا النظام وأمّا تلك الخصائص فهي: المشاركة والشفافية والمساءلة وحكم القانون والكفاءة والمساواة والاستجابة وبناء التوافق والرؤية الاستراتيجية مفاهيم موجودة بوجود مفهوم الحكمانية أو عدم وجوده كما يدعي كل المفكرين ولكنهم يختلفون في مسألة الطاقة التي يخلقها هذا المفهوم من خلال إيجاد علاقات ترابطية تكاملية بين تلك المكونات لإيجاد الحلقة المفقودة التي نجدها في كل برامجنا معوقا وتحديا .

فالمشاركة شعار ينادى به الجميع ويُهدى من أصحاب السلطة إلى الشعوب ولكن إذا كان هذا الشعار لا ترافقه مساءلة وشفافية ماذا يمكن أن نقول فالنسيج الذي تحيكه الحكمانية حول خصائصها لخلق وإيجاد كيان وهيكل متناسق متكامل هو الذي يقود إلى أهمية هذا المفهوم.

تعد خصائص الحكمانية النقلة الحضارية التي من خلالها يمكن أن تمايز بين المجتمعات التي ترقى بالإنسان والمجتمعات التي لا زالت ترى الإنسان على أنه ترس في عجلاتها، هذا التمايز جلّ هدفه الإنسان الذي تسعى التنمية الشاملة إيصاله إلى أعلى ما يصبو إليه هذا الإنسان ضمن أقصى إمكانياته وإمكانيات الدولة والمجتمع الذي يعيش فيه.

### 1. 2 مشكلة الدراسة:

يحاول راسمي السياسة بكل ما يتوفر لديهم من إمكانيات تحقيق أمـال وتطلعـات شعوبهم في شتى المجالات لأنهم يعتبرون ممثلين لهؤلاء الأفراد في ظل مفهوم الدولة الحديثة وبقائهم في مراكز السلطة له ارتباط وثيق في تحقيق تلك الآمال والتطلعات.

ظهر مفهوم الحكمانية من خلال منظمات دولية ودول متقدمة في محاولـة جـادة وحقيقية ليقوم هذا المفهوم بما يحتويه من أبعاد بمحاربة التخلف في المجتمعات النامية الذي يقف جدارا منيعا أمام عمليات التنمية والإصلاح بجميع جوانبها وأبعادها.

وبما أن المجالس البلدية من أهم اللبنات التـي تقـدم الخـدمات والبنـى التحتيـة للمواطنيين في ظل مجموعة من الأنظمة والقوانين، وأعضـاء تلـك المجـالس عنـد اتخاذهم للقرارات يؤطرون بخصائص الحكمانية كممارسة وتطبيق دون معرفة بهـذا المفهوم وما يحويه من خصائص.

لذلك جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مستوى ومـدى تـوفر خصـائص الحكمانية ونظرة اعضاء المجالس البلدية لها،بدلالة خصائصهم الديموغرافية.

### 1. 3 أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة الموضوع الذي تعالجه "الحكمانية" والذي يمس جميع لبنات الدولة من حكومة وقطاع خاص ومنظّمات مجتمع مدني. وذلـك إن مدى وجود خصائص الحكمانية يخلق مستوى عال من التنمية الفاعلة والحقيقية عبـر تركيز تلك الخصائص.

وكما أن الدعوات المتتالية من القيادات السياسية والحكومية على ضرورة مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في عملية بناء الدولة من أجل تحقيق الرفاه العام تضيف بعدا إلى الأهمية، وكذلك تنبع أهمية الدراسة مما يلي:-

1- كون مفهوم الحكمانية مفهوم حديث في الفكر الإداري ويحتاج إلـى الكثيـر مـن الدراسات لتثبيت جذوره وصولا به إلى أقصى ما يمكن أن يقدمه هذا المفهوم.

2- وفقا للدراسات الأولية حول الموضوع فلا توجد دراسة طبقت على أعضاء المجالس البلدية لمعرفة اتجاهاتهم نحو خصائص الحكمانية.

3- تعتبر حجر أساس او زاوية للأكاديميين للاستفادة منها والبناء عليها.

**1. 4 أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على اتجاهات و تصورات أعضاء المجالس البلدية لخصائص الحكمانية (المشاركة والشفافية والمساءلة وحكم القانون والكفاءة والمساواة والاستجابة وبناء التوافق والرؤية الاستراتيجية).

كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

1- التعرف على مدى توفر خصائص الحكمانية في المجالس البلدية في المملكة الاردنية الهاشمية.

2- تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية نحو خصائص الحكمانية.

3- التوصل إلى نتائج من خلال الدراسة وتقديم التوصيات لأعضاء المجالس البلدية للإستفادة منها في خدمة الوطن والمواطن.

**1. 5 أسئلة الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة الإجابة على سؤالين هما محور لهذه الدراسة

1- ما هي اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لخصائص الحكمانية كمتغير كلي؟.

2- ما هي اتجاهات اعضاء المجالس البلدية لكل بعد من خصائص الحكمانيةعلى انفراد (المشاركة والشفافية والمساءلة وحكم القانون والكفاءة والمساواة والاستجابة وبناء التوافق والرؤية الاستراتيجية)؟ .

**1. 6 فرضيات الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى :لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري).

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري).

الفرضية الثالثة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري)

الفرضية الرابعة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري)

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري)

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري)

الفرضية السابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري)

الفرضية الثامنة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية، الإقليم، الدخل الشهري)

# الفصل الثاني

# الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2. 1 الإطار النظري

### الحكمانية – التأصيل والمفهوم

إن موجة إصلاح القطاع العام التي بدأت في الثمانينات دعيت باسم الإدارة العامة الجديدة والتي تركز على الإدارة أكثر من السياسة وعلى تقييم الأداء والكفاءة ومحاولة تقسيم أنشطة البيروقراطية العامة على جميع الفاعلين في المجتمع من قطاع عام وخاص ومنظمات المجتمع لخلق جوانب عالية من المنافسة وتقليل الكلف حملت في طياتها مفهوم الحكمانية(Governance) (Bevir, Rhodes& Weller ,2003).

لقد ظهر هذا المفهوم عام(1989) في كتابات البنك الدولي عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الأفريقية حيث تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي. وعليه فان الإدارات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية وفاعلة ولكن أيضا لا بد أن تحقق العدالة والمساواة، ولقد نما المفهوم بعد ذلك ليعكس قدرة الدولة في قيادة المجتمع في إطار سيادة القانون(جمعة، وآخرون،2001)

إن النمو النوعي والكمي للمجتمعات والتنظيمات، خلق علاقات صعبة ومعقدة بين الحكومة وأفراد الشعب مما أوجد فجوة كبيرة بينهما، وأفرزت هذه الإرهاصات التمثيل الشعبي الذي وجد ليكون مساعدا للحكومة في رسم السياسة العامة للدولة وصولا إلى اهتمامات الوطن والمواطن، ولكن هذا التمثيل لم يرقى إلى مستوى التمثيل الكلي للشعب لأسباب عديدة خاصة في الدول النامية التي لم يرق مواطنيها لتفهم معاني الديموقراطية الحقيقية والتمثيل الشعبي عبر منظومة من المعيقات الاقتصادية والاجتماعية ذات الطابع العشائري فالانتخابات في تلك البلدان لم تفرز في الغالب إلا مستقلين وذوي القواعد العشائرية بعيدا عن التمثيل الحزبي ومنظمات المجتمع المدني.

وهنا يأتي دور الحكمانية لتعكس كيف تتفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى، وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين وكيف يتم اتخاذ القرارات في عالم يزداد تعقيدا يوما بعد يوم. (Plumptre&Grahm ,1999, 2)

ولفهم فكرة الحكمانية يغدو من الأهمية بمكان أن نعرف بأن الإهتمام والعناية بالأمور العامة(Public Issues) ليست حكرا على الحكومة. فإن هناك عناصر أخرى تشمل الصحافة، والمؤسسات المدنية في عدد من المجتمعات، والمؤسسات العسكرية والدينية بالإضافة إلى مؤسسات الأعمال والمؤسسات الربحية (غير التطوعية ) تشارك ليس فقط في الاهتمام ، بل وفي أخذ الدور في طرح الأمور العامة.(الكايد،2002)

**مفهوم الحكمانية**

إن مصطلح(Governance) ترجم إلى اللغة العربية إلى كلمات عديدة منها إدارة الحكم والحكمانية والإدارة المجتمعية والحكم وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.

لقد تبنت هذه الدراسة مصطلح الحكمانية بناء على أن الحكمة تعني معرفة أفضل الأشياء أو معرفة الحق لذاته ومعرفة الخير لأجل العمل به وتعني العدل أيضا، فإذا ما ربطنا بين الحكمة وإدارة شؤون الدولة أو المجتمع فإننا نعني بها الحكمانية في المعرفة والعدل في التعامل مع الأشياء وهذا ينسحب على الأفراد والجماعات في المجتمع. إضافة إلى أن هذا التعبير سيعطي ميزة وتفردا لمصطلح Governanceوالذي يختلف عن مصطلح Government وترجمته حكومة، ويميزه بشكل أكبر عن مصطلح الحكم أو إدارة الحكم والتي قد تطلق على أمور عديدة وبهذا قد لا تعطي الخصوصية لموضوع Governance.(الكايد،2003)

ويعرف كوزيا(Kauzya,2003) الحكمانية "بالحالة المركبة والمتعددة الوجوه للمؤسسات والأنظمة والتراكيب والعمليات والإجراءات والممارسات والسلوك القيادي في البرامج السياسية والاجتماعية والإدارية لتحقيق تطلعات المواطنين" ويظهر في هذا التعريف العلاقات المتداخلة بين التنظيمات من خلال إجراءات وممارسات تحكمها الأنظمة والتعليمات التي تضعها القيادات لتحقيق تطلعات المواطنين في شتى المجالات.

ويعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الحكمانية بأنها: "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال

آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها" (UNDP,1997) وهذا التعريف يركز على صنع القرارات للسياسات العامة واليات تنفيذ تلك السياسات لتحقيق مطالب الشعوب.

في حين أن البنك الدولي عرف الحكمانية وربطها في إصلاح مؤسسات القطاع العام وهي "بناء مؤسسات القطاع العام الكفؤة والمسؤولة عن التطوير في المستقبل"(Keefer,2004 , 4)

والحكمانية عرفت حسب تقرير(التنمية الإنسانية العربية، 2002،101) بأنها" الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وقيادتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهشيما".

كما عرفت الحكمانية بأنها" عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكه ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لإمكانيات المجتمع، وإدارة أكثر رشداً لشؤون الحكم"(الباز،1997)

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحكمانية بأنها "استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة في المجتمع بهدف إدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمشاركة الأطراف المجتمعية الأخرى" (الدسوقي،2001، 105) ويركز هذا التعريف على مكونات الحكمانية مع إعطاء الحكومة أفضلية التنظيم والرقابة لتحقيق التنمية.

لقد حاول رودزRohdesأن يصنف التعريفات التي تتناول المفهوم في الأدبيات المختلفة إلى ستة محاور أو استخدامات نلخصها في الأتي(جمعة، وآخرون،2001):

المحور الأول: يدرس العلاقة بين آليات السوق من جانب والتدخل الحكومي من جانب آخر فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة مظهرا فكرة تأطير الدولة والاتجاه نحو التخاصية وأن الدولة لا تتدخل إلا عند الضرورة.

المحور الثاني: ويتحدث عن الحكمانية من خلال التركيز على المنظمات الخاصة ومنظمات إدارة الأعمال مظهرا مطالب المعنيين وكيفية إرضائهم من خلال الأنظمة الداخلية للشركات.

المحور الثالث: ويعبر عن اتجاه الإدارة الحكومية الجديدة New Public Management القائم على إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وإدخال قيم جديدة مثل المنافسة وقياس الأداء والتمكين

المحور الرابع: ويركز على الربط بين الجوانب السياسية للمفهوم المحددة في منظومة القيم الديموقراطية من جانب ومؤشرات شرعية النظام والمساءلة من جانب آخر متبنيا قضايا الإصلاح الإداري وتقليص حجم المؤسسات الحكومية وتشجيع اللامركزية وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية

المحور الخامس : ويعبر عن أن السياسات العامة ما هي الا محصلة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين مكونات الحكمانية ويرى أن الدولة لم تعد الفاعل الرئيسي والوحيد في رسم السياسة العامة

المحور السادس: ويرى ضرورة الاهتمام بدراسة إدارة مجموعة الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمنظمات.

**أهمية الحكمانية**

مع ظهور مشاكل التخلف والبطالة والفقر ومستوى تدني الخدمة المقدمة من الدولة في العديد من دول العالم خاصة الدول النامية، بدأ هذا المفهوم يلوح في الأفق حاملا راية الاصلاح والتغيير على أيدي بعض المنظمات الدولية ذات الأهداف الإنسانية لمحاولة تحقيق مستوى عال من الرفاه والتنمية مبررين أهمية ممارسة الحكمانية بما يلي:

1. فشل الحكومات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب(الكايد ، 2003) لعدم توفر الامكانيات المادية أو البشرية الناتجة عن زيادة الطلب على السلع والخدمات أو حساسية وطبيعة الموضوع المعالج أو عدم الإنتباه والإهتمام بالموضوع. وبممارسة الحكمانية داخل الدولة يمكن أن تساعد في تحقيق الطموحات عن طريق الشراكات التي تتم بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني
2. ظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسة العامة موضع شك (جمعة، وآخرون،2001) فالتأثير الخارجي على

السياسة العامة للدولة عبر المنظمات الدولية والأمم المتحدة من خلال تحديد أولويات الدول في بعض القضايا التي لا يمكن تأطيرها داخل الدولة بوجود ضغوط كالعولمة وثورة الاتصالات وتسليم الدول بالأمر الواقع ، فالتلوث البيئي مثلا بحاجة الى تعاون ومشاركة دول العالم في التصدي له وبهذا نكون قد أوجدنا الحكمانية العالمية.

3. ازدياد قوة تأثير القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني داخل الدولة على السياسة العامة والادارة ، نتيجة للتطور الانساني في المجال الديموقراطي وتكنولوجيا المعلومات والتي أظهرت الكثير من القضايا ورغبة الحكومة بذلك ليكونوا عونا لها في سبيل التقدم والرقي.

ويرى بيفر وزملاؤه (Bevir et al.,2003) أن الاسباب الكامنة وراء أهمية ظهور هذا المفهوم هي:

1. الكساد الاقتصادي والضغوط المالية التي تؤدي إلى عجز في موازنات الدول، فتحاول الدولة إيجاد شركاء لها في تقديم الخدمات العامة.
2. هناك ارتياب وشك ايدولوجي حول فكرة الحكومة الكبيرة ولذلك يجب إعادة رسم حدود الدولة، من خلال ممارسة فكرة التخاصية بكافة جوانبها لتتفرغ الدولة للقضايا الرئيسة وتفسح المجال للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بالعمل داخل الدولة مستمدا شرعيتة من رغبة الدولة في هذه الشراكة.
3. الاعتماد الدولي والتي خلقت ضغوط إدارية جديدة ، فأصبح العالم قرية صغيرة نتيجة العولمة وتغيرت العلاقات الهيكلية والمؤسسية للتنظيمات على جميع المستويات وقد وجد ما يسمى بالتنظيمات الوهمية.
4. زيادة التوقعات العامة من المواطنين المبني على ارتفاع وتيرة الديموقراطية وزيادة عدد وحجم الحاجات الأساسية نتيجة التطور العلمي وخيبة الأمل بالأداء الحكومي.
5. الإدارة الدولية والتي ضمت ما يعرف بالإدارة العامة الجديدة والتي تقوم على تبنى افكار وممارسات القطاع الخاص في إدارة تنظيماتها ولم تعد الدولة عبارة عن وكالة توظيف ومقدمة خدمات فقط.

6. تقنية المعلومات والتي ساعدت على خلق مجموعة من التغيرات بسهولة ومن بينها منظمات بلا حدود ووجود مشاكل عالمية لا يمكن لدولة واحدة التصدي لها وهي بحاجة الى التعاون المشترك بين الدول للمحافظة على الجنس البشري في الزمن الحالي وللاجيال القادمة.

## خصائص الحكمانية

لا يوجد اتفاق عالمي حول الخصائص التي تخلق الحكمانية وهذا أمر طبيعي لأن البيئة والظروف في المجتمعات تختلف من بلد إلى آخر فالأولويات والاستراتيجيات تعتمد على عوامل عديدة ومن بينها مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك مستوى الوعي والمعرفة للمواطنين لتحقيق الرفعة للوطن والمواطن وهذا لا يعني أن تلك العناصر لا يمكن حصرها .

لقد تم تحديد تلك الخصائص في برنامج اوغندا وروواندا التنموي بمباركة كل المشاركين على النحو الآتي(Kauzya,2003 ):

1. الدستور ليضمن عمل السلطات وآليات المراقبة المالية وليضمن العلاقات بين الفعاليات المختلفة وفقا لأحكام الدستور.
2. حكم القانون للنشاطات والممارسات وتكون خاضعة لأحكام القانون المتعارف عليها والمقبولة من جميع المعنيين.
3. حقوق الملكية والحقوق الشخصية وتحقيق الامان بكل جوانبة (الغذاء والأمن والعمل).
4. الديموقراطيات الانتخابية والتشاركية من خلال تمكين السكان من المشاركة في الانتخابات وتعزيز السياسات العامة حول جوانب التنمية.
5. العدالة من خلال تحقيق مستويات عالية منها بحيث تشمل جميع الفئات المجتمعية.
6. احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية من خلال إعطاء الحرية للصحافة وحرية التعبير وحرية العبادات.
7. الشفافية والمسؤولية والأخلاق وتتم من خلال مجموعة العلاقات السليمة والصحيحة نحو جميع فعاليات المجتمع.

8. التنمية المستدامة المبنية على العدالة في التعامل مع الأجناس البشرية والبيئية والصحية لترك بيئة مستقبلية خصبة للأجيال القادمة.

9. حق اعلام المواطنين من خلال أجهزة الإعلام والتعليم والحصول على المعلومات بشكل يسير.

10. الكفاءة والفعالية بحيث تشمل جميع المستويات وكل الفاعلين داخل بوتقة الدولة الواحدة.

11. تحقيق مستوى معيشي جيد لكل المواطنين.

لقد تم تحديد تلك الخصائص لبيئة راوندا واوغندا للوصول إلى الأهداف عبر تسيير النشاطات والسيطرة عليها وفقا للحاجات والأولويات مع ملاحظة التركيز النسبي على الشرعية للدستور والقانون لتحقيق الأمن للمواطن الذي عانى من اختلاله في تلك البلاد . في حين يحدد بنك تطوير آسيا تلك الخصائص بمنظار آخر وبشمولية يغلب عليها طابع أكثر تطور من دول جنوب القارة السوداء وهي (Asian development [ADB],1999 bank):

التوقعية: تشير إلى وجود القوانين والتعليمات والسياسات الموجودة لتنظيم المجتمع وكذلك الطرق والإجراءات التي من خلالها يمكن تطبيق تلك التعليمات

المساءلة: الوسائل التي تؤسس وتخلق معايير قياس الأداء للمسؤولين في القطاع العام والإشراف على الآليات لتضمن التقاء جميع الفعاليات لتحقيق الأهداف المنشودة

المشاركة: الاعتماد على فكرة أن الأفراد هم أساس التطوير وليسوا وحدهم المستفيدين من هذا التطوير فهي من أجلهم وبهم وهي تحسن الأداء وتعزز المهارات.

الشفافية: توفير المعلومات العامة والواضحة عن قوانيين الدولة وتعليماتها وقراراتها وتعتبر من وجهة نظر البنك أنها مكملة للتوقعية.

## خصائص الحكمانية العربية

وانطلاقا من أن هذه الدراسة في بيئة عربية فلا بد من ذكر خصائص الحكمانية التي حددت في تقرير(التنمية الإنسانية العربية، 2002) وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي موضحا أن تلك الخصائص اعتمدت في هذه الدراسة لغايات التحليل وهي:

**المشاركة:**

وتمثل الحق لجميع المواطنين في المشاركة باتخاذ القرارات بأسلوب مباشر أو غير مباشر عبر مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم. وترى جمعية النساء العربيات(جمعية النساء العربيات،ومؤسسة كونراد أديناور،2004) أن المشاركة السياسية ليست مجرد المشاركة في الإنتخابات ودخول المجالس البلدية والنيابية ، وإنما تعني الانخراط في عمليات التنمية بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ذلك أن المشاركة بمعناها الأعم هي المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة مناحي الحياة وبالنتيجة تفعيل مسيرة التنمية باعتبارها عملية يشارك بها الجميع.

إن قبول الأفراد الدخول في عمليات التنمية منشأه أن هؤلاء الأفراد ليسوا المستفيدين النهائيين من عمليات التطوير فقط وإنما هم شركاء ووكلاء لتلك العمليات لأنها تستهدف مصالحهم وهم أقدر على تحديد أولويتهم وعادة تكون المشاركة بشكل مجموعات أو جمعيات كالاتحادات والغرف التجارية والمنظمات غير الحكومية والأحزاب أو كأفراد من خلال حق التصويت والرسائل إلى الصحف والمشاركة في الندوات الإذاعية والمرئية، وهذه المشاركة تضمن أداءاً عالياً ومتطوراً واستمرارية في النهج والسياسات والبرامج والمشاريع وتساعد على تحديد أولويات الأفراد وفق الظروف والإمكانيات التي أصبح المواطنون يعرفونها تماماً من خلال عمليات المشاركة وتستطيع المنظمات المشاركة في السياسات العامة وتعبئة الرأي العام لمساندة تحقيق تلك المصالح وتكون تنظيمات المجتمع المدني والقطاع الخاص حليفا استراتيجيا للدولة في تحقيق أهدافها(ADB,1999).

**حكم القانون:**

ويقوم على اتسام الأطر القانونية بالعدالة والتطبيق غير المتحيز لترعى وتحكم مصالح المواطنين والفئات المجتمعية. إن معظم دول العالم بما فيها من ثقافات مختلفة

تتلاقى باعترافها بضرورة الحماية للكرامة الإنسانية وتتبنى الحريات الفردية ويقوم حكم القانون في التراث الإنجليزي على السيادة المطلقة وسيطرة القانون المنظم ووقوفة أمام القوى الاستبدادية حتى تتلاشى(Sommermann,2001). وانطلاقا إلى المفهوم الواسع لحكم القانون يحدد برادلي وايونغ(Bradley& Ewing,1997) ثلاث دعائم أساسية يقوم عليها المفهوم

1. أن حكم القانون يحقق الأفضلية للقانون والنظام في الدولة بدلا من الفوضوية والحروب والنزاعات ويظهر فلسفة المجتمع نحو الأفكار الديموقراطية الأساسية.
2. أن تكون ممارسات الحكومة في المجتمع قائمة تبعا للقانون والحل في المنازعات مرجعيته للقرارات القضائية.
3. أن يكون القانون منظم للعلاقات المتداخلة بين الأفراد والحكومة من خلال قواعد عريضة لا تتيح لجانب التعدي على الآخر.

إن حكم القانون تم الاعتراف به كشرط لا غنى عنه للتقدم الاجتماعي والاقتصادي والوثوق بممارسات الحكومات الرسمية ويعتبر شرط من شروط الاستثمارات الداخلية والخارجية المستقرة وبالتالي فهو من خصائص الحكمانية لا يمكن ان يكون مستقلا عنها لما لخصائص الحكمانية من علاقات متداخلة تبنى على بعضها البعض فتوسيع قاعدة المشاركة لمكونات الحكمانية – القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني– يزيد من عدد العلاقات بين تلك المكونات وحكم القانون في هذه الحالة يوضح الخطوط العريضة للممارسات وآليات العمل على المستوى الشمولي وعلى المستوى الجزئي وبذلك نتجنب تغوُل إحدى المكونات على الأخرى. وكما أن الكفاءة من خصائص الحكمانية وهي بالمفهوم العام تحقيق الأهداف بأقل الكلف والوقت ولندرة الموارد فإن النزاعات والخلافات تظهر حولها فلا بد من وجود حكم القانون لحل تلك الخلافات والنزاعات وإعطاء بعدا أضافيا للتنمية المستدامة لتحقيق فرص معيشية جيدة للأجيال القادمة ولاحترام إنسانية الإنسان.

**الشفافية :**

وتعني التدفق الحر للمعلومات مع مراعاة قدرة وصول المعنيين إليها بسهولة عبر العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح وتوفير معلومات كافية

تساعدهم على فهمها ومراقبتها وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات، درجة الشفافية. ولكي تكون المؤسسات المستجيبة لحاجات الناس وأعمالهم منصفة، عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقا لسيادة القانون، فإصلاح مؤسسات الدولة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية ركن أساسي من أركان الحكمانية( [UNDP] United Nations Development Programme,2004) .

وتدعم الشفافية شرعية الحكومة والمسؤولين الحكوميين والسياسات العامة وتقلل التنافس بين الأفراد والجماعات على السلطة فالشفافية في العمليات الانتخابية مثلا تزيد من احتمال تقبل النتائج من قبل جميع الأطراف المتنافسة وتقلل من احتمال التشكيك والطعن في الشرعية وتؤدي إلى حكومات أكثر استقرارا ولذلك فهي مطلب مهم من مطالب الحكمانية.

لا تزال الكثير من دول العالم خاصة الدول النامية تلعب دورا أساسيا في معظم القطاعات من خلال إنتاج وتقديم السلع والخدمات، وتحديد دور القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في عمليات التنمية من خلال الحيز الذي تمنحه لتلك التنظيمات عبر قراراتها وتشريعاتها وطريقة توزيعها للموارد العامة وطرق اختيار البدائل الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فالشفافية في تلك العمليات والنشاطات مهمة وضرورية تمنح القطاع الخاص الذي تتنافس تنظيماته لتحقيق الأرباح عدالة واستقرار وتوازن بين الفرص، فالمعلومات متاحة للجميع وتبنى القرارات على مرجعيات واضحة لا تحيز فيها.

إن مستوى تدني الشفافية في الدول يخلق بيئة خصبة لظاهرة الفساد الإداري ويذكر(افندي،1999) إن هناك صعوبة في إيجاد تعريف محدد لظاهرة الفساد نفسها والتي عادة ما تتم في جو من السرية والتستر.

وبغض النظر عن الأسباب التي أفشلت محاولات القضاء على الفساد فالجهود مستمرة على مر العصور لمواجهته من خلال استخدام أساليب واليات ووسائل مختلفة ومنها جهود الإصلاح الإداري والتأكيد على نزاهة الانتخابات التشريعية والمحلية ودعم الشفافية والعمل على استقلال القضاء وتدعيم كافة آليات المساءلة (البرادعي،2001) وبالنظر إلى تلك الوسائل فإنها مجتمعة تمثل كينونة خصائص الحكمانية.

وهنالك عدة محاور لتحسين مستوى الشفافية في الأداء المؤسسي نذكر منها الآتي:(الشقاوي،2002، 25)

1. تقوية النظام القانوني لمحاربة الفساد بإصدار قوانين خاصة بإقرار الذمة وقبول الهدايا وقواعد معالجة شكاوى المواطنين.
2. تكوين لجان تعرف عنها النزاهة في الأجهزة لمعالجة سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.
3. إنشاء وكالات لمحاربة الفساد.
4. الالتزام بالقيم الدينية التي تدعو للفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.
5. كسب تأييد ودعم المجتمع لكشف الممارسات الإدارية الخاطئة وذلك من خلال الإعلام في توعية الرأي العام.
6. تهيئة بيئة العمل الصحية وذلك من خلال إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبث روح الفريق.

**المساءلة:**

وتقوم على إخضاع جميع الفاعلين للمساءلة من الأفراد والمؤسسات حسب الظروف والحاجة ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب العلاقة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية متطلباتهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن عمليات الغش والخداع

وتكمن أهمية المساءلة لعدة أسباب منها:

أ- المساءلة تساعد على مقاومة الفساد الذي يؤدي إلى فقد الشرعية السياسية للمؤسسات الحكومية والى خسارة الكفاءة الاقتصادية وسوء توزيع الموارد واهتزاز منظومة القيم في المجتمع بصفة عامة.

ب- زيادة الوعي السياسي للشعوب والمطالبة بمزيد من الديموقراطية وتحقيق الحكمانية التي تمثل المساءلة فيه ركنا أساسيا.إن العلاقة بين مكافحة الفساد

والديموقراطية علاقة طردية فكلما زادت درجة الديموقراطية في الأنظمة السياسية زاد الاهتمام بمكافحة الفساد وإذا كان الحكم دكتاتوريا زاد الفساد وقل التصدي له.

جـــ- ثورة المعلومات والاتصالات فالمعلومات هي العدو التقليدي للفساد الذي ينمو ويستشري نتيجة للجهل وعدم المعرفة والسرية ومحاربتة تتم بوجود الشفافية وإتاحة المعلومات(البرادعي، 2001).

إن خصائص الحكمانية تعمل وفق منظومة واحدة، والخاصية الديناميكية بين تلك الخصائص المساءلة لما لها من ارتباطات وثيقة بالخصائص الأخرى فالمساءلة تعزز معاني الشفافية وتدفق المعلومات وتحقق حكم القانون وتزيد من كفاءة وقدرة التنظيمات عبر آلياتها وإجراءاتها وممارساتها فهي القلب النابض للحكمانية وإذا فقدت المساءلة تفقد الحياة لتلك الخصائص.

إن الحكمانية بمكوناتها- قطاع عام وخاص ومنظمات مجتمع مدني- بحاجة إلى تفعيل المساءلة بين تلك القطاعات وإلا لفقدت معانيها وأصبحت أحادية الجانب، فيجب إن تمس كل القطاعات بغض النظر عن تقسيماتها ، فليكن هنالك دور للقطاع الخاص بمساءلة القطاع العام ومنظمات المجتمع المدني وكذلك لتنظيمات المجتمع المدني دور في مساءلة أصحاب القرار السياسي والقطاع الخاص ،لتجنى ثمارها وتحقق منظومة مجتمعية في إطار الحكمانية التي تتمناها الأمم والحضارات لتحقيق قدر عال من التطور والرفاه الكمي والنوعي للإنسان والإنسانية.

**الاستجابة وبناء التوافق:**

وتقوم على سعي المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع من لهم مصلحة والتوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق ليحقق أفضل مصلحة للجماعة، ففي مجال تحقيق الخدمات التي يطلبها جميع أفراد المجتمع، فلا يتم ذلك إلا بتعاضد جميع مكونات الحكمانية فعلى الحكومة أن تقدم كل ما هو مطلوب منها بكفاءة عالية وإن تتحسس حاجات ومطالب المواطنين وتحاول تحقيقها عبر مؤسساتها وإذا لم تتمكن من ذلك فتقوم بإشراك مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق ذلك من خلال غرس مفاهيم الشراكة والتعاون وان تتبني ايدولوجيات القطاع الخاص على انه جزء

من المجتمع لا يستطيع تحقيق أهدافه ذات الأبعاد المادية إلا من خلال مساهمته الفاعلة والايجابية في تحقيق أهداف المجتمع بشكل عام.

لقد قام برنامج تطوير الإدارة الحكومية الأمريكية في عهد الرئيس كلنتون) والذي اتخذ امرا رئاسيا تحت عنوان "وضع معايير خدمة العميل "ويتضمن عددا من المعايير التي تركز على مشاركة العميل وأخذ رأيه في الجهاز الحكومي، نذكر منها ما يلي: (الكايد،2003)

1. تحديد ومعرفة العميل الذي يتلقى الخدمة من الدائرة.
2. إجراء الاستقصاء للعملاء لتحديد نوع وجودة الخدمات التي يريدونها ومعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات الموجودة.
3. وضع معايير الخدمة وقياس نتائجها.
4. مقارنة معايير خدمة العملاء للدائرة بأفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
5. تسهيل عمليات الدخول للمعلومات حول الخدمات وأنظمة الشكاوى.
6. قيام الدائرة باختيار الوسائل اللازمة للبحث في شكاوى العملاء.

وفي مجال بناء التوافق بين المصالح المتعارضة فقد تعتمد الحكمانية على مبدأ التفاوض وتقريب وجهات النظر حول الحاجات للتقليل من الصراع المبني على شح الموارد وندرتها واختيار الأولويات بموافقة غالبية الجماعات متعارضة المصالح ويساعد الحكومة في هذا المجال التعاون الايجابي بينها وبين القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

**المساواة:**

وتعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد الشعب لتحسين حياتهم وتحقيق الرفاهية وحمايتها. وقد اعتبر(Marshall) أن الحقوق والوجبات المتساوية للمواطنين تجعل الناس أعضاء فاعلين في المجتمع، كما أكد على أهمية الحقوق الاجتماعية التي تعني الحرية الاقتصادية بما فيها الرعاية الاجتماعية(الضمان الاجتماعي والتامين الصحي) والحق في صياغة الإرث الاجتماعي والتمتع في حياة كريمة حسب المعايير المقبولة، إضافة إلى الحقوق المدنية والسياسية.(معايطة،2004)

إن المساواة يمكن أن تتحقق عبر ثلاثة محاور رئيسية الأول والذي يتبنى المساواة في النوع الاجتماعي (الجندر) ويقوم على إعطاء فرصا حقيقية للنساء في جميع مجالات الحياة مقارنة بالرجل، وهذا يستلزم تغيير الواقع الاجتماعي السائد الذي يقوم على تقسيم العمل على أساس النوع الاجتماعي في إطار من عدم التكافؤ في العلاقات داخل المجتمع. مما أدى إلى وجود آليات مجتمعية تساهم في تهميش واستبعاد النساء كقاعدة عامة، من الحصول على الفرص والحقوق المجتمعية، ويجب أن يكون للمراة نصيب مساو لحجمها من حيث التأثير في القرارات والسياسات التي تؤثر على أوضاعها وأوضاع المجتمع بشكل عام (جمعية النساء العربيات، 2004) والمحور الثاني والذي يتبنى المساواة بين مكونات الحكمانية -قطاع عام وخاص ومنظمات مجتمع مدني- في الحقوق والوجبات بحيث لا تعطى فرصا وأفضلية لقطاع دون غيرة وإلا لصبحت تلك المنظومة مختلة التوازن وبذلك قد تتلاشى التأثيرات الايجابية لبعض القطاعات في مجالات التنمية الشاملة التي يسعى لها الجميع وهذا يتطلب أيدلوجية سياسية وأفكارا ديموقراطية تتفهمها الحكومة والمواطن على حدٍ سواء.

ويقوم المحور الثالث على ضرورة المساواة من حيث طبيعة وكيفية توزيع الموارد ما بين المركز والأقاليم بحيث لا تتمركز معظم المشاريع التنموية في العاصمة والمدن القريبة منها تاركة الأقاليم البعيدة عن المركز بدون اهتمام يذكر وهذا يؤثر على نوعية الخدمات التي تقدم بشكل غير متساو داخل الدولة الواحدة

**الرؤيا الاستراتيجية:**

وتعني امتلاك القيادات والأفراد منظورا واسعا للحكمانية والتنمية ومتطلباتها وتفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المفهوم.ويتطلب لهذه الرؤيا إدارة استراتيجية تعنى بها وتقوم على خلق التكيف والتكيف بين مكونات الحكمانية وكذلك مع البيئة المحيطة في سبيل تحقيق الغايات الهامة-الاستراتيجيات- التي تجعلها في حالة متزنة من الاستقرار والاستمرار والبقاء وكذلك تقوم بتفعيل ادوار التغير التنظيمي والتطوير وخلق مكانة ودور ومركز على المستوى الدولي والإقليمي في مجالات التنمية الشاملة.

ويرى(المغربي،2000) أن هنالك مجموعة من العوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد واختيار الاستراتيجية منها:

1. الأهداف التي تسعى التنظيمات إلى تحقيقها.
2. القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية ، فعلى التنظيمات عند تحديد أهدافها أن تكون لديها معلومات حول البيئة التي تعمل فيها تلك التنظيمات والمعيقات التي يمكن أن تقف أمام التطلعات نحو تحقيق تلك الأهداف.
3. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالتنظيمات فعليها أن تكون على علم بإمكانيتها الحقيقية من ناحية الموارد البشرية وكذلك المادية لتضع استراتيجيات يمكن تحقيقها.
4. قيم الإدارة وأخلاقها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.إن الاستراتيجيات المتخذة يجب أن لا تبتعد عن الايدولوجية السياسية للدولة وكذلك يجب أن تمس الموروث الثقافي والاجتماعي للمواطن داخل الدولة.

إن الرؤيا الاستراتيجية ضمن إطار الحكمانية يجب أن تمثل كل القطاعات وان تراعي إمكانياتها وتعززها وتقوم بدفع عجلة القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في سبيل تحقيق تنمية شاملة مبنية على أفكار ديموقراطية مدعومة بالقانون في ظل شفافية المعلومات وكفاءة في العطاء ومساءلة عند الضرورة واستجابة لكل المعنيين في سبيل تحقيق رفعة الوطن والمواطن.

**مكونات الحكمانية:**

إن التفاعل المبني على الثالوث المكون للحكمانية من قطاع عام وقطاع خاص ومنظمات المجتمع المدني هو المكون الحقيقي للحكمانية ومدى هذا التفاعل يعتمد على التفهم والتضامن والتكامل والتوافق بين تلك المكونات

فقيام الحكومة بدورها الأساسي والتاريخي المبني على خلق بيئة من الآمان والاستقرار عبر التشريعات القانونية المنبثقة عن إرادة الشعوب عبر المجالس التشريعية المنتخبة وبقيام القطاع الخاص بدوره الفاعل داخل الدولة عبر التوجهات والايدولوجيات الجديدة للقطاع الخاص المبنية على أن القطاع الخاص ليس هدفه الربح

فقط وإنما هو جزء من كيان له واجبات وعليه مسؤوليات معززا ذلك العولمة والمنافسة الشديدة ومنظمات بلا حدود. ويأتي دور المجتمع المدني الذي يضع اللمسات الأخيرة على اللوحة من خلال الخيوط الممتدة لتدعم الحكومة بالقاعدة الشعبية التي تعزز شرعية الحكومة كهيكلية وكعملية ومن خلال الخيوط الممتدة للقطاع الخاص بقبول تلك التنظيمات داخل المجتمع وبذلك تكتمل الصورة.

**الحكومة:**

إن الدولة التي تتبنى أفكار الحكمانية لديها حكومات منبثقة عن أفكار ومبادئ وممارسات ديموقراطية وتعد في صف الدول المتقدمة . وكذلك فالدول التي تحاول التطوير في ايدولوجياتها نحو الديموقراطية وان كانت لا تزال في البدايات، فيجب على حكوماتها أن تحاول بشكل متواصل الإصلاح في هياكلها المؤسسية والتشريعية واضعة نصب عينها رؤيا استراتيجية نحو التقدم والتطوير في جميع مجالات الحياة.

أن التغير في دور الدولة لا يعبر عن قوة الدولة أو ضعفها، ولكنه يعتبر بمثابة تغير في اسلوب ممارسة الدولة لنشاطها ليتلاءم مع فكرة الاقتصاد الحر، والذي يحتاج إلى ثلاثة وظائف أساسية للدولة، الوظيفة التنظيمية وتقوم الحكومة بتنظيم وتقديم الخدمات الأساسية والسلع العامة ووظيفة إدارة السياسة الاقتصادية وتهدف لتحقيق الأهداف الاقتصادية عن طريق استخدام أدوات السياسة المالية والنقدية والتجارية لتحقيق مناخ استثماري وللمحافظة على الاستقرار الاقتصادي، ووظيفة رقابية لإزالة الآثار السلبية التي تحدث في السوق عبر تدخلها المباشر وغير المباشر ومن بين تلك الآثار الاحتكارات والتلوث البيئي وعدم العدالة الاجتماعية. (الدسوقي ،2001)

إن الأسباب الداعية للتغير في دور الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية منشأه مجموعة من العوامل هي(الكايد،2003،46):

1. القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق.
2. المواطن الذي يحتاج إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة لاحتياجاته ولتكون الحكومات مسؤولة وتعمل على اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها وبأنشطتها على نطاق واسع.

3. الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والاتجاهات العالمية الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه وتتحدى كيان وطبيعة الدولة والحكومة فيها.

ولكي تقوم الحكومات بدفع وتطوير ممارسات الحكمانية عليها تبنى استراتيجيات للإصلاح الإداري والاقتصادي من خلال معالجة مجموعة من المعوقات وهي: (غانم ، 2001، 381)

1. عدم الاستقرار التنظيمي لأجهزة الإدارة العامة.
2. عدم ملاءمة الأشكال والهياكل التنظيمية في كثير من الأحيان لطبيعة الأنشطة المطلوب القيام بها.
3. تعدد الأجهزة الفوقية وتداخل المستويات التنظيمية .
4. قصور التكامل في تشكيل الهيكل العام لجهاز الإدارة العامة.
5. تداخل الاختصاصات وتنازع السلطات بين مكونات الجهاز الإداري.
6. عدم تناسق وملاءمة نطاق الإشراف للقيادات الإدارية.
7. تضخم الجهاز الإداري للدولة وتعدد مكوناته بشكل لا يتفق مع حقيقة الاحتياجات القومية ومتطلبات التنمية.
8. سيطرة الفكر المركزي والقرارات الفوقية على أجهزة الإدارة العامة.
9. عدم الاستقرار التشريعي وتقادم بعض التشريعات والقوانين المنظمة لأوضاع الإدارة الحكومية وعدم التوافق فيما بينها.

**القطاع الخاص:**

إن التحولات الجذرية في وظائف الإدارة العامة والعائدة لأسباب عديدة منها انهيار الأفكار الاشتراكية بانهيار الاتحاد السوفيتي وتحول عدد من النظم السياسية إلى نظم مدنية والفشل في تجارب الإصلاح الإداري ساعد على ظهور بعض المداخل الحديثة في الإدارة العامة والتي تقوم على إفساح المجال أمام القطاع الخاص وتطبيق ممارسات إدارة الأعمال داخل الإدارات الحكومية ومن بينها مدخل إدارة أعمال الحكومة الذي يتبنى تنفيذ السياسات بكفاءة وفعالية داخل المنظمات الحكومية بالاستفادة من اسلوب إدارة الأعمال في القطاع الخاص بدلا من التركيز على الأبعاد والاعتبارات السياسية التي تشتق منها عملية صنع السياسات العامة وكذلك مدخل التنظيم المضاد

للبيروقراطية الذي يعتمد على التنظيم المرن وفرق العمل وتنظيم خدمة العملاء وكذلك مدخل إعادة اختراع الحكومة والذي يشجع على تطبيق سياسات التخاصية وتطبيق المبادئ التجارية داخل الإدارة الحكومية (الدسوقي ،2001).

إن مفهوم الحكمانية يقوم على تحديد دور الدولة وتفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص لذلك يمكن القول أن الحكمانية هي من بين المداخل الحديثة التي يقوم عليها علم الإدارة العامة في الوقت الحاضر وان القطاع الخاص علية عبء كبير نحو تحقيق النمو الاقتصادي وتقليص دور الحكومات في التدخل في النشاط الإنتاجي والخدمات.

وانطلاقا من أن الحكومة من المكونات الرئيسة في أفكار الحكمانية ، فعليها أن تساعد على نمو وتطور وإدامة القطاع الخاص من خلال مجموعة من الممارسات والتشريعات واليات ومنها (الكايد،2003):

1. خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
2. إدامة التنافسية في الأسواق.
3. التأكيد على سهولة حصول الفقراء والفئات ذات الفرص والإمكانيات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخولهم ومعيشتهم.
4. تعزيز المشاريع التي تخلق فرص عمل.
5. استقطاب الاستثمارات والمساعدة على نقل المعرفة والتكنولوجيا للطبقات الفقيرة بشكل خاص.
6. تنفيذ القوانين والالتزام بها.
7. التحفيز لتنمية الموارد البشرية.
8. المحافظة على البيئة والموارد البشرية.

أن إخفاقات القطاع الخاص في تأدية دورة المركزي في المجالات التنموية ناتج عن أن القطاع الخاص جزء لا يتجزأ من بيئة مجتمعية شاملة للسلبيات والايجابيات ولا يمكن أن يكون واحة يسودها الرقي والبحبوحة في وسط مجتمع إنساني ما زال يعاني كثيرا من أوجه التخلف والفقر والأمية وهنا تكمن إشكالية تفعيل دور القطاع

الخاص في التنمية لذلك مفهوم الحكمانية يحاول جاهدا أن يدفع بمكوناته نحو التنمية بشكل متوازن وفعال دون تغيب دور قطاع من القطاعات لتحقيق ما تصبو إليه البشرية. (البنك الإسلامي للتنمية ،2003)

**المجتمع المدني**

يعرف المجتمع المدني بأنه مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السليمة للتنوع والاختلاف، ويقوم المجتمع المدني على ثلاثة أركان هي الفعل الإرادي الحر وانه تنظيم جماعي وان به ركنا أخلاقيا وسلوكيا قائما على قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين وحق الآخرين في تكوين منظمات تحقق وتدافع عن مصالحهم. (خيون، 2003)

إن منظمات المجتمع المدني تساهم في تحقيق الرشد الإداري للحكمانية من خلال العلاقة الوسطية بين الأفراد والدولة وعبر قدرتها كبناء اجتماعي قادر على تعبئة أفضل لجمهور الأفراد(أفندي،2001)، ويمكن أن يتم وفقا لمجموعة من الأساليب وهي:

1. التأثير على السياسة العامة من خلال تعبئة جهود قطاعات من السكان وحملها على المشاركة في الشأن العام.
2. تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.
3. مساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر أو التمويل أو الخبرة ، على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق رضى المواطن.
4. النضال من أجل تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة، وهو الدور الذي تقوم به المنظمات الدفاعية.
5. تربية المواطنين على ثقافة الديموقراطية من خلال إكساب أعضائها قيم الحوار وقبول الاخر ، والمشاركة في الانتخابات ترشيحا وانتخابا والتعبير الحر.

وكذلك يرى المنتدى الدولي لتنمية المجتمع ان هناك مجموعة من المبادىء للممارسات الجيدة لتنمية المجتمع ومنها: (Australia institute,2000)

1. الترويج للمشاركة الحقيقية والتمثيلية لتمكين المنظمات للتأثير على القرارات المهمة والتي تؤثر على مصالحهم.

2.خلق مواطنين يتفهمون القضايا النفسية والسياسية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية وارتباطاتها وتأثيراتها واليات العمل البديلة.
3.محاولة دمج المصالح المختلفة للتقليل من الآثار السلبية من اجل عمليات التطوير والتنمية.
4. العمل بشكل نشط لتحسين قدرة القيادات غير الرسمية.
5. العمل على استخدام كل الاستراتيجيات قصيرة وبعيدة المدى والتي تخدم مصالح التنظيمات.

أن الشراكة القائمة بين المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص قد أصبحت أكثر الطرق فاعلية في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية القابلة للاستمرار وتشمل فوائد الشراكة ما يلي(البنك الدولي،2003):

1. منح أصحاب المصالح مساحة أكبر للتعبير عن آرائهم. وبموجب القرارات الصادرة عن منظمات المجتمع المدني الممكن وضع آراء السكان الفقراء في الاعتبار عند وضع القرارات المتعلقة بالسياسة العامة والبرامج.
2. تعزيز مساءلة وشفافية القطاع العام عن طريق زيادة الضغط للوصول إلى كفاءة نظام الإدارة العامة.
3. تعزيز الإجماع العام والدعم المحلي لعمليات الإصلاح
4. تكوين أفكار وحلول جديدة والعمل على زيادة المشاركة المحلية في إيجاد حلول للمشكلات المحلية.
5. تقديم الخبرة المهنية وزيادة القدرة على تقديم الخدمات، خاصة في حالة عدم قدرة القطاع العام على تقديم الخدمات.

إن ظهور مؤسسات المجتمع المدني الفاعلة في الدول هو دليل على نضج الديموقراطية أو اكتمالها وارتفاع درجة التفاعل والتواصل بين الدولة والمجتمع. فالدولة هي التي شجعت المجتمع على المبادرة واحتلال مواقع بقيت تمثلها منذ فترة طويلة وسهلت قانونيا وتنظيميا نشوء مؤسسات مدنية وقدمت لها الدعم بكافة أنواعه لتقوم بالدور الجديد الملقى على عاتقها، فالحكمانية يمكن أن تصل إلى أعلى مستوى من خلال الفهم الايدولوجي للحكومة بضرورة وجود مجتمعات مدنية تدرك حاجات

المواطنين الحقيقية وتعمل بمشاركتهم وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية لهم وتشحن المجتمع بروح تضامنية تساهم بشكل قوي في تخفيف التناقضات والتوترات وبالتالي تجد الحكومة لنفسها عونا داخل المجتمع يخفف عنها الأعباء لتتفرغ وتنهض بالقضايا والمسائل الاستراتيجية الكبرى والخطط طويلة المدى.

وانطلاقا من الواقعية في البحث فلا يمكن أن نقول أن منظمات المجتمع المدني تعيش في بيئة من المثالية والظروف والإمكانيات الجيدة وعلينا أن ندرك أن هناك مجموعة من العقبات والعراقيل تعاني منها منظمات المجتمع المدني ومنها:

1. سيادة الثقافة التقليدية المحددة لدور الفرد ومكانته والتي انعكست على قيام منظمات المجتمع المدني وصعوبة حصول التغيير فيه.
2. عدم وضوح الأهداف وعدم وجود برامج وغياب التنسيق المشترك.
3. محدودية البناء المؤسسي وضعف القدرات التنظيمية والمالية.
4. محدودية وتقليدية الأداء في التوجه للعمل في التنمية.
5. تركيز المنظمات في المدن الرئيسية.
6. حداثة التجربة والحماس عند التأسيس والموسمية في الأداء.
7. تنافر منظمات المجتمع المدني وخاصة ذات الصلة بالانتماءات السياسية والحزبية والثقافية مما أثر على تعزيز عمل منظمات المجتمع المدني. (اللجنة الوطنية للمرأة ،2003)

**مستويات الحكمانية**

تقوم الحكمانية كفكرة على تحقيق مطالب الشعوب والأفراد والدول بكفاءة عالية، عبر مجموعة من الاليات والعمليات والخصائص. كما أن الحكمانية يمكن ان توجد في أي كيان هادف. فالتنظيمات التي تسعى للرقي في ممارساتها تتبنى خصائص الحكمانية التي لا يمكن احتكارها لقطاع دون غيرة أو تنظيم أو دولة معينة . وقد قام (الكايد،2003) بوضع ثلاث مستويات للحكمانية بشكل مختصر وانطلاقا من ذلك يمكننا التوسع بها على النحو الاتي:

**الحكمانية العالمية:**

ان التغيرات المصاحبة للتطور التكنولوجي والمعرفي ساعدت على تداخل العلاقات وتعددها بين الدول تأثرا وتأثيرا. فالتجارب النووية في أي دولة يمكن أن يتـأثر بهـا أطفال العالم ، وعدم وجود قوانين وتشريعات في دولة معينة لحماية البيئـة يمكـن أن تؤثر على طبقة الأوزون التي تعتبر حقا لجميع الأجيال والأجيال القادمة

وعلى الدول التي تمارس أنشطة ذات تأثير دولي أن تضع في منظورها. خصائص الحكمانية في تسير تلك الأنشطة وإدامتها، فالشفافية لتلك الدول، تساعد الدول الأخرى على معرفة ما يوجهها من تحديات أو فرص بحيث تبني تخطيطها الاستراتيجي وفـق رؤى واضحة، وكذلك المساواة والكفاءة على صعيد التنمية المستدامة يمكن أن تتحقق، فلا يجوز الاستخدام الجائر لجميع موارد الدولة من أجل تحقيق تنمية قصـيرة المـدى ومؤقته وبمستوى كفاءة متدني ، فلا تتحقق المساواه للأجيال القادمة.

**حكمانية الدولة:**

تسعى معظم الدول لأن توضع في صف الدول التي تتبنى النهج الديموقراطي، التي تتمثل ممارساته في اليات وخصائص الحكمانية.لما يمكن أن يتحقق لها من امتيـازات سواء على صعيد الشرعية داخل الدولة أو من أجل استقطاب الممـوليين كالمنظمـات الدولية أو الشركات العالمية التي تشترط معايير معينه من أجل وضـع أموالهـا فـي المشاريع التنموية لتلك الدول. ومن هذه المعايير حكم القانون الذي يساعد على تحقيق الأمان لأصحاب رؤوس الأموال ، وحل المشـاكل التـي تـواجههم مـع المـوظفين الحكوميين والشعور بأن الدولة هي دولة مؤسسات ولا يوجد خوف على تلك الأموال، وكذلك فالشفافية والمساءلة والاستراتيجية والمساواة كل ذلك يساعد على تحقيق وإدامة المشاريع التنموية بغض النظر عن جهـة التمويـل، فيقـل الفسـاد الاداري وتغيـب المحسوبية وتكون المعلومات متاحة للجميع وبالتالي تتحقق المساواة وتبنى استراتيجية الدولة على منظومة خصائص الحكمانية وتستطيع الدولـة تحقيـق الرفـاه للأفـراد والجماعات.

ولذلك، فيجب على تلك الدول أن تبني تنظيماتها هيكليا ووظيفيا بما يسـاعد علـى تدعيم آليات وممارسات وخصائص الحكمانية، ابتدءا من المستويات القيادية التي تضع الاستراتيجيات والأطر الرئيسية والأهداف فتقوم بدعم ممارسات الشـفافية والمسـاءلة

وتعزز حكم القانون ثم تقوم الوزارات والدوائر الحكومية بالسير علـى نفـس النهج وصولا إلى التنظيمات في أسفل الهيكل التنظيمي الرسمي كـالإدارات المحليـة التـي تستطيع الوصول إلى معظم الأفراد داخل الدولة فتمارس المشاركة مع المعنيـين مـن قطاع خاص ومنظمات المجتمع المدني، وبذلك تكون حكمانية الدولة قد بنـت هـيكلا متماسكا يتعاون فيه الجميع من أجل تحقيق جميع الأهداف وعلى كافة المستويات.

**الحكمانية التنظيمية**

إن التغييرات العالمية التي جعلت من الحكمانية العالمية وحكمانية الدولة ضرورة من ضروريات البقاء والتطور .هي نفسها تلازم المنظمات سواءا كانت منظمات قطاع خاص أو منظمات مجتمع مدني بالامتثال لآليات وممارسات وخصائص الحكمانية ولكن على مستوى هيكلي أضيق.

فالإدارات التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة وعليها تقديم المعلومات للمجلس بكل شفافية ووضوح وتحت طائلة المسؤولية اذا لم تحقق الكفاءة المطلوبة. وكذلك فهي ملزمة بمعرفة إحتياجات طالبي خدماتها وعليها أن تبني إستراتيجياتها وأهدافها من خلال عقد لقاءات مع متلقي تلك الخدمات ويجب عليها أن تتسم بالشفافية اتجاه موظفيها من خلال أنظمة وتشريعات واضحة ومناسبة في ظل المنافسة على الكفاءات الإدارية والفنية.

**علاقة الحكمانية بمفاهيم اخرى**

**الحكمانية والعولمة**

تعرف العولمة بأنها عملية توسيع ، وتعميق المعاملات الاقتصادية عبر الحدود بين الأفراد والمؤسسات ، والحكومات بطريقة تسهل من سرعة انتقال أثر التغيرات من مكان إلى باقي أرجاء الكون بدرجات متفاوته. (عطية ،246،1999)

ويؤكد ياسين على أن للعولمة تجليات متعددة: اقتصادية وسياسية وثقافية، فالاقتصادية تظهر اساسا في نمو وتعميق الاعتماد المتبادل بين الدول، وتبرز هذه التجليات الاقتصادية بوجه خاص من خلال عمل التكتلات الاقتصادية العالمية، ونشاط الشركات متعددة الجنسيات، أما التجليات السياسية للعولمة فمن أبرزها سقوط الشمولية والسلطوية والنزوع إلى الديموقراطية والتعددية السياسية واحترام حقوق الإنسان،

والتجليات الثقافية تتمثل في الاتجاه إلى صياغة ثقافة عالمية لها قيمها ومعاييرها(الطراح،2002).

إن الدول تجد نفسها امام ثالوث من التحديات: المال، والديموقراطية، والاقتصاد الحر، ومعها انفجار ثقافة علوم الاعلام والاتصال، وكلها تدفع الى عملية التدويل أو العولمة القسرية(خوري،2000). وبغض النظر عن ايجابيات وسلبيات العولمة، تجد الدولة نفسها مضطرة أو مقتنعة بالإبحار في سفينة العولمة، وعلى الدول التي تهتم بموروثها الثقافي والتاريخي أن تتماشى مع العولمة كحتمية من خلال آليات وممارسات الحكمانية، لبناء منظومة متكاملة من الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات لمجتمع المدني للاستفادة من مكاسب العولمة، وتسييرها ضمن اهداف الدولة وتطلعاتها والتقليل من اثارها السلبية.

أن تعاضد مكونات الحكمانية، يعتبر خط الدفاع الأول لمواجهة ممارسات العولمة فالتكامل يخلق شرعية حول القرارات المتخذة اتجاهها ويعطى توجه واستراتيجية متكاملة تتبناها جميع الاطراف متحملة عواقبها وتداعياتها وبالتالي يتم التخفيف من حالات الصراع بين تلك المكونات في هذا المجال.ويكمن خط الدفاع الثاني في طبيعة وخصائص الحكمانية، فبوجود مساءلة مبنية على الشفافية العالية والتدفق الحر للمعلومات بمشاركة جميع الأطراف، تبنى الدول القوية في قراراتها واستراتيجيتها وتحافظ على الموروث الحضاري والتاريخي، مما يعني أنها تتماشى مع أفكار العولمة ولكن برؤى ايدولوجيه مبنية على المواءمة بين العولمة واستراتيجياتها المحلية التي تحقق احتياجات ومطالب افرادها فهي توازن معادلة اختيار سياسة العولمة أو سياسة الانطواء على النفس.

**الحكمانية واللامركزية**

تعني اللامركزية من منظور الحكمانية الأخذ بالإعتبار التوزيع المكاني للجماعات المحلية وأن النظام الإنساني متعدد المستويات ويقترن بمبدأ التنظيم الذاتي وحق تقرير المصير على كل مستوى مما يستوجب الاعتراف بذلك ووضع الجماهير في مركز اتخاذ القرار المحلي من إجل الاعتماد على الذات وتحقيق الاستقلالية في رسم

السياسات وتحديد أهداف وبرامج التنمية بما يلائم شروط الجماعة المحلية. (تقرير التنمية البشرية في ليبيا،2002)

إن الخطوات المتخذة في تطبيق اللامركزية السياسية والاقتصادية والاجتماعية تلبية للمطالب المحلية، قد تؤدي إلى عدم استقرار اقتصادي على الصعيد الوطني والمحلي وخاصة إذا كانت السياسات المالية الوطنية بشكل غير متكامل (Dillinger&Fay,1999). وهنا يأتي دور الحكمانية في خلق بيئة مواتية من خلال خصائصها كالمساءلة والشفافية وحكم القانون والعدالة والرؤيا الاستراتيجية للتوجه نحو اللامركزية والتي أصبحت ضرورية في ظل التغيرات المتسارعة على مستوى العالم.

إن العلاقة بين الحكمانية واللامركزية علاقة متداخلة فالحكمانية متطلب مهم لتعزيز فعالية اللامركزية وكذلك فإن اللامركزية تساعد على الوصول إلى جميع الفاعلين في الدولة من قطاع خاص ومنظمات المجتمع المدني، والتي يصعب الوصول إليها عندما تكون المركزية هي الصفة السائدة في الدولة. وبذلك تزيد مساحة المشاركة في اتخاذ القرارات ويتم تحديد الاحتياجات بالشكل الصحيح.

إن اللامركزية تحقق الكفاءة الوظيفية للموارد من خلال توفير البيئة والآليات اللازمة للاستفادة القصوى من الموارد والحد من هدرها فالتخطيط المحلي يوجد تقديرات حقيقية لحجم ونوعية الطلب بصورة أفضل من التخطيط المركزي. والحكمانية تركز على الكفاءة وتعتبرها من خصائصها والتي تسعى لتحقيقها داخل التنظيمات وبالتالي داخل الدولة. وكما إن الكفاءة الإنتاجية تزيد في ظل اللامركزية من خلال تفعيل معنى الحكمانية كالمساءلة والمحاسبة وتقليص المستويات الإدارية وتطبق الشفافية معتمدين على المشاركة الفاعلة فالمواطن على علم بكيفية توظيف واستخدام المال العام وبذلك تسهل مراقبة وتقييم العمليات الإدارية. وبوجود اللامركزية فإن الكفاءة الفنية تزيد من خلال الحد من التكاليف عبر الإقلال من القيود البيروقراطية واختزال الوقت والاستخدام الأمثل للموارد المحلية والتحكم بتطوير القدرات المؤسسية والمعرفية والتقنية.(تقرير التنمية البشرية في ليبيا،2002)

إن الحكمانية أسلوب إداري يهدف لتحقيق التنمية الإنسانية بجميع محاورها من خلال المشاركة بين القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني في تحقيق

الأهداف. فالمشاركة بالمعنى الواسع هي وضع استراتيجيات واتخاذ قرارات جماعية هادفة لتحقيق الصالح العام. واللامركزية هي العملية التي بموجبها يتم نقل السلطة السياسية والعمليات التنفيذية إلى التنظيمات الحكومية على المستوى المحلي. إن الاحتياجات العامة للأفراد يمكن أن تتحقق بشكل أكثر كفاءة في ظل اللامركزية لذلك فالحكمانية واللامركزية من الصعوبة فصلهما عن بعض وخاصة في الأهداف التي يرنوان إلى تحقيقها وان اختلفت الممارسات والآليات

**متطلبات تطبيق الحكمانية**

إن مطالب الشعوب تكمن في الوصول إلى أرقى مراحل الرفاه وبما ان خصائص الحكمانية كأطر نظرية تتواءم وتنسجم مع تحقيق تلك الأهداف ولكي نجني ثمار الحكمانية من خلال الممارسات على أرض الواقع فلا بد من وجود بيئة مناسبة تتحقق فيها الكفاءة والفعالية ولهذه البيئة متطلبات يمكن ان تساعد على تطبيق الحكمانية بشكل جيد.

لقد قدم مشروع هارفارد لتنمية امريكا اللاتينية اقتصاديا مجموعة من المتطلبات والمعايير للحكمانية الجيدة وهي(Cornnell,2002) :

1. إتساع الهياكل التنظيمية لجميع الشرائح المجتمعية.
2. السيادة الذاتية واتخاذ قرارات واقعية وأصيلة تنبع من حاجات الافراد.
3. خلق مؤسسات فاعلة وهادفة من خلال قواعد واجراءات رسمية وغير رسمية تنظم وتحدد السلوك وسلطة الأفراد والمجموعات.
4. بناء الممارسات الإدارية المتعلقة بالشركات بالشكل الصحيح لتحقيق الفائدة على صعيد الشركة والمجتمع.
5. تحديد الأدوار بين مكونات الحكمانية بشكل واضح ومسؤول لتحقيق التكامل والتوافق بدلا من الصراعات والخلافات بين تلك المكونات.
6. تحديد سلطة الحكومة في إدارتها للأعمال اليومية من خلال القوانين والإجراءات الواضحة.
7. وجود شفافية مالية وإدارية تساعد على رفع القدرة لمكونات الحكمانية لتحقيق الأهداف.

8.وجود أنظمة لإدارة المعلومات ذات كفاءة عالية وتسطيع الوصول الى كل الفاعلين.

9.رفع مستوى ثقافة المواطنين في المجالات التي تمس حاجاتهم وتطلعاتهم بشتى الوسائل.

10.إيجاد آليات فاعلة وكفوءة لدفع عجلة التنمية الشاملة من خلال تطبيقها في البرامج السياسية.

11.إيجاد أنظمة وقوانين وتشريعات تعالج الخلافات والصراعات داخل الدولة بطريقة عادلة في جميع مراحلها القانونية.

12.وجود قيادة تتبنى التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الإدامة لعملياتها وتتميز بالشرعية والمعرفة الواسعة.

13.معرفة الإدارات لمسؤلياتها والعمل على تحقيقها بشكل فعال على الصعيد الداخلي والخارجي.

14.قدرة الوصول والسيطرة على جميع المصادر المالية والطبيعية والتقنية لجميع موجودات الدولة كلا ضمن اختصاصة.

ويحدد (الكايد،2003) متطلبات تطبيق الحكمانية في المجتمعات العربية ، لخلق مجتمعات ذات قدرات تنافسية عالية ، تسودها الممارسة الحقيقية للحريات العامة، والاستجابة الملائمة لاحتياجات المواطنين، وبث معايير الكفاءة والفعالية الانتاجية والامن والحفاظ على حقوق وممتلكات المواطنين بما يلي:

1.توفير المشاركة والتشارك في تحمل المسؤلية في الأمور ذات المساس المباشر بهم وبذلك تتحقق الشرعية للسياسات العامة ويتم ذلك من خلال الأساليب الآتية:

ا. حق التمثيل الحر في المجالس التشريعية وفقا لمعايير العدالة والمساواه والنزاهة والشفافية وتؤدي لخلق مؤسسات حكمانية ذات قوة وتاثير في تحقيق الرفاهية.

ب. توفير المشاركة السياسية من خلال تعددية الأحزاب وتعتبر مؤشرا لتوفر الديموقراطية والحريات الشخصية للمواطنين في التعبير عن ارائهم السياسية في القضايا العامة.

جـ. تعزيز الحكم المحلي .إن مشاركة المواطنين في رسم السياسات المحلية يساعد على تحديد الاحتياجات والخدمات لهؤلاء وتحقق مستويات أفضل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

د. تعزيز مشاركة المجتمع المدني من خلال توفير الحرية لإنشاء مؤسسات المجتمع المدني، والنظر في التشريعات التي تراقب وتتابع نشاطات تلك المؤسسات بما يسمح بسهولة الانشاء وزيادة الشفافية على نشاطاتها ومساءلتها في حالة تعرضها لمصالح أعضائها أو المصلحة العامة للمجتمع.

هـ. تعزيز الإعلام الحر والمسؤول من خلال تخفيف السيطرة على وسائل الإعلام المختلفة لتستطيع خدمة المصلحة العامة، دون تحيز أو الانتماء لجهات أو فئات أو تنفذين بعينهم .

2. إدارة عامة حكومية حديثة تستجيب لاحتياجات المواطنين. فيعنى الجهاز الحكومي بعدد كبير من المهام وهذا يتطلب كفاءة وانتاجية وفعالية عالية ، لتستطيع تقديم الخدمات المناسبة من حيث الوقت والجودة والاستجابة لطلبات المواطنين ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

ا. الاصلاح المؤسسي بأن تتولى الإدارة الحكومية عمليات التغير من خلال الإصلاح الإداري عبر تخفيف سيطرة الهياكل البيروقراطية والتحول نحو اللامركزية واستخدام الطرق الحديثة في الإدارة

ب. تحسين المهارات القيادية والقدرات الاستراتيجية من خلال توفير القدرات التحليلية والتشخيصية للمشاكل الإدارية والقدرة على معرفة مكونات البيئة المحيطة من حيث نقاط القوة والضعف للقيام بإحداث التغيرات المؤسسية بصورة آمنه وفاعلة.

جـ. إصلاح الخدمة المدنية من خلال توفير قيادات مهنية قادرة على رسم السياسات الفعالة وتنفيذها بروح من المسؤلية والمهنية والحيادية والامانة. وكذلك الفصل بين العمل السياسي والمراكز الوظيفية في الخدمة المدنية.

د. استخدام التكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والتي تضمن الإصلاحات الأساسية في مجالات الحكمانية فدخول الأفراد لمصادر

المعلومات يعني زيادة الشفافية والمساءلة والحد من ممارسات الفساد في الإدارة الحكومية وكذلك يعطي مجالا واسعا للمشاركة في رسم السياسة العامة ومتابعة تنفيذها وتوفير امكانيات الاتصال بين مكونات الحكمانية.

هـ. تعزيز اللامركزية ونقل السلطات. فيؤدي إلى تفعيل دور المواطن وزيادة تفاعلة مع الوحدات الحكومية للمساهمة في تحمل المسؤوليات في رسم السياسة ومتابعة التنفيذ من خلال المشاركة.

3. توفير الشفافية والمساءلة ودولة القانون. وهي من خصائص الحكمانية الأساسية فالشفافية تساعد على ضبط التعامل في المجتمعات والمساءلة تتحقق بها العدالة ويكفل القانون حقوق المواطنين وسيادة دولة القانون ويتم ذلك من خلال:

أ. الشفافية في التشريعات والإجراءات الإدارية. فالشفافية تعكس سهولة كشف ممارسات الفساد ومكافحته لإحقاق العدالة والمساواة وتوفير النزاهه والأمانة في المجتمعات وتساعد على النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الشاملة.

ب. تعزيز المساءلة حول الأداء والانجازات في المجتمع. ولذلك تتحقق الكفاءة والفعالية والانتاجية والنزاهه والأمانه في تنفيذ النشاطات المختلفة في الدولة.

جـ. التمكين لدولة القانون. من خلال وجود أنظمة تشريعية قادرة على تنفيذ حكم القانون بنزاهه وعدالة ، مما يساعد على تشجيع الاستثمار وسهولة تعامل الأفراد والمؤسسات مع الإدارة الحكومية بجميع مؤسساتها بكفاءة وفعالية وإنتاجية عالية.

## 2. 2 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المتعلقة بالحكمانية كمفهوم وخصائص بغض النظر عن ارتباطها بأي موضوع آخر من الدراسات الحديثة لحداثة المفهوم وتتميز بالندرة النسبية خاصة في مجال الدراسات الميدانية،حيث لم يعثر الباحث على أية دراسات مباشرة

حول الموضوع وتعتبر هذه الدراسة – في حدود علم الباحث– الميدانية الأولى التي تدرس اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خصائص الحكمانية

وقد قام الباحث باستطلاع بعض الدراسات المتوفرة في هذا المجال بدءا بالدراسات العربية ثم الأجنبية والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

**الدراسات العربية**

وفي دراسة قام بها(المركز اللبناني للدراسات، 2003) بعنوان "اللامركزية والدمقرطه والحكم المحلي في العالم العربي" فأظهرت الدراسة أن اللامركزية تتأثر بإرث الدولة التاريخي ونظام القيم والتوجهات السياسية والأطر الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وقام بشرح أنواع اللامركزية

كما أظهرت أن الحكومات العربية اتجهت نحو اللامركزية كخيار حتمي لحل المشاكل المتعلقة بالبطالة وزيادة السكان والأزمات المالية والحاجة للتكيف مع الاقتصاد العالمي وظهور منظمات المجتمع المدني، وقوى المعارضة السياسية، وبذلك تكون قد اتجهت نحو ممارسات الحكمانية من خلال إجراءات لامركزية تأطر الشراكة مع الفاعلين في المجتمع المدني والقطاع الخاص.

وأظهرت أن المبادرات اللامركزية تأخذ الشكل التجميلي أكثر من التطبيق الهيكلي والفعلي، وبالتالي تعمق المركزية مبرهنة بأن سلطة اتخاذ القرارات مقيدة وأن حصة الإنفاق اللامركزي من الإنفاق الوطني صغيرة فهو في هولندا 50% مقارنة ب6% في الأردن و4% في لبنان ولا توجد مبادرات محلية وعدم توازن في الوصول إلى الموارد المركزية والدولية، وتجزؤ مرتفع وبلديات صغيرة الحجم، وذكر أن الأردن بادرت باستراتيجية تأهيل البلديات ودمجت 328 مجلسا في 99 بلدية بعد إعلان 227 بلدية إفلاسها

وتناولت الدراسة تأثر مساهمة الانتخابات المحلية الفعلية في العملية الديموقراطية والحكمانية الجيدة بعوامل منها طبيعة الأنظمة الانتخابية والإجراء التنفيذي للانتخابات. وخلصت إلى أن المشاركة الشعبية في الأنشطة البلدية لا تكاد تذكر وضعف التمثيل

النسائي وقلة التمثيل للشرائح العمرية والعلاقة بين المجتمع المدني والحكومة المحلية تشوبها السيطرة والتنافس، وأن اللامركزية وتطور الحكم الديموقراطي على المستوى المحلي لا يزال في البدايات في المنطقة العربية ونجاحها يتطلب عدم النظر للحكم المحلي بعيدا عن أدوار الدولة واختيار النوع المناسب من اللامركزية وأن تكون الانتخابات عادلة وتنافسية وشفافة.

وفي دراسة أجرها(زياني، 2003) بعنوان "التدبير البلدي في المغرب: دراسة تحليلية لعدد من الحالات، دراسة حالة) وأستعرضت الدراسة جوانب من التنظيم الإداري البلدي في المغرب اعتمادا على دراسات ميدانية لدعم تحديث الهياكل البلدية وتطوير أداءها وقد أوضحت أن تجارب اللامركزية الإدارية في المغرب مبينة على الجوانب الايجابية والعراقيل التي واجهت تلك التجارب وقد تناولت سير الأنظمة البلدية والإشكالية التنظيمية في أبعادها المختلفة كنظام الاتصالات وأسلوب اتخاذ القرارات والعلاقة بين المنتخبين والموظفين وقد أوضحت الدراسة في نهايتها أن اللامركزية أصبحت واقعا ملموسا وأنها قادت إلى تعميق الديموقراطية المحلية وانبثاق المجتمع المدني.

وأجرى (الطراح، 2003 ) دراسة بعنوان " بعض المؤشرات الاجتماعية للتنمية في مجلس التعاون الخليجي بين هيمنة الدولة واستدامة التنمية البشرية " وأظهرت الدراسة أن تجارب التنمية في دول مجلس التعاون الخليجي أثبتت فشل السياسات الاقتصادية والاجتماعية وهنالك ضرورة للتعديل على المستويين الهيكلي والإجرائي عن طريق تقليص دور الدولة المهيمنة على كافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والتي خلقت مشكلة سيكولوجية لدى المواطنين هي الاعتمادية والاتكالية ، وحاولت تحليل بعض المؤشرات الاجتماعية ومن بينها دور منظمات المجتمع المدني في التنمية من خلال طرح صفات وخصائص هذه المنظمات والمشكلات التي تواجهها في تحقيق أهدافها ومن بينها قلة المشاركين فيها وضعف إقبال الشباب على الانخراط في عضويتها وازدواجية العضوية في أكثر من جمعية وضعف التعاون والتنسيق بينها وضعف الدعم الحكومي لهذه الجمعيات وانخفاض الدافعية لدى الأعضاء وعدم توفر التغطية الإعلامية المناسبة.

أجرى(أفندي،2001 ) دراسة بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع" وقسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور تناول الأول مجموعة تفاعلات المنظمات غير الحكومية مع الحكومة كالتسجيل والرقابة والتنسيق والحل والمصادرة، والعلاقات بين الجمعيات الأهلية نفسها، وأظهرت الدراسة أن تلك العلاقات مبنية على الصراعات والمنافسة والتعاون لا زال في البدايات، والتأثير على السياسة العامة محدود. وتناول المحور الثاني الجمعيات الأهلية من منظور الحكمانية، فبينت أن الأدوار المنوطه لمنظمات غير الحكومية يجب أن تظهر القيم والاتجاهات التي تعزز مفاهيم الحكمانية من خلال تفعيل المساءلة والديموقراطية الداخلية والشفافية والتمكين والمشاركة.

في حين كان المحور الثالث دراسة حالة تناولت الجمعية الشرعية الإسلامية وجمعية الصعيد للتربية والتنمية في مصر،إذ تناولت الدراسة الإطار القانوني والسياسي لهما والشكل الإداري والأنشطة ومصادر التمويل والتحديات. فبينت أن الشفافية لا تتحقق في الجمعيات بدرجة كبيرة وان مشاركة المرأة مرتفعة في جمعية الصعيد مقارنة بالجمعية الشرعية والاستراتيجية بعيدة المدى غير واضحة في حين أن المساءلة موجودة. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تبادل الخبرات بين الجمعيات وضرورة وجود تمويل محلي ثابت وهنالك حاجة إلى تحديث الأنظمة الإدارية، وضرورة وجود برامج تدريبية وتطوير نظام معلومات على صعيد الجمعيات وتفعيل دور القطاع الخاص.

وفي دراسة (عبد الوهاب، 2001) بعنوان "المشاركة الشعبية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع : دراسة لبرنامج شروق" وقامت الدراسة على المنهج الإحصائي والتاريخي ودراسة الحالة فدرس قرية الطيبة بمحافظة الشرقية. وتم توزيع120 استبانة لمواطني القرية تحلل خصائص العينة، وتقيم الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية ومدى معرفة ومشاركة أبناء القرية في تنفيذ وتقييم مشروعات شروق.

وهدفت الدراسة إلى تحليل أهمية المشاركة الشعبية في إنجاح مشروعات التنمية الريفية المتكاملة والتعرف على صور المشاركة الشعبية في التنمية والمحددات التنظيمية والاجتماعية والثقافية للمشاركة الشبابية.

وخلصت الدراسة إلى أهمية المشاركة الشعبية لإنجاح البرنامج وعدم الملاءمة بين الإمكانيات وبين أهداف البرنامج وأن المعوقات تكمن في ضالة الاعتمادات المخصصة للمشروعات وغياب التنسيق وانخفاض المشاركة الشعبية في جميع مراحل البرنامج بسبب عدم عقد لقاءات مع المواطنين لمعرفة مشاكل القرية وأن عدم المشاركة الشعبية يعود إلى عدم اهتمام المسؤولين بذلك وعدم الثقة بالمسؤولين.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المواطنين بالتبرع بالجهد والمال والخبرة في تنمية القرية، والقضاء على القيم السلبية كالإتكالية وتعميق مبدأ الانتماء ومراعاة التفاوت الاقتصادي والاجتماعي بين القرى، وتفعيل دور المجالس الشعبية في تشجيع الجهود الذاتية في مجال التنمية وضرورة التنسيق بين القطاعات.

وقام (الجمال،2000) بدراسة بعنوان "الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن عام 2000 "وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى مقدرة المجالس المحلية على قيادة عملية التنمية ومدى كفاءة الموارد المالية لها لتقديم الخدمات المحلية وإقامة المشاريع التنموية لزيادة دخول المجالس وتدعيم الاستقلال المالي إن أمكن

واختار الباحث 62 بلدية موزعة على جميع محافظات المملكة وراعي في التقسيم الكثافة السكانية ودلت الدراسة أن هناك مشكلات مالية تعاني منها البلديات وان الثقة بين المجتمع المحلي والمجلس البلدي غير موجودة وهناك تساهل سلبي من المجلس خوفا على الانتخابات القادمة وان هناك صلاحيات في القانون لا يمارسها المجلس وأوصت بالحاجة لتعديل أنظمة الجباية.

وأجرى(الأعرجي والعزي،1998) دراسة بعنوان "مدى استجابة الإدارة المحلية لاحتياجات المجتمع المحلي في الأردن" وهدفت الدراسة الى تحليل آثار العوامل البيئية المجتمعية على أدوار المجالس البلدية في محافظة اربد في إشباع حاجات المجتمعات المحلية ، وكذلك للتعرف على مدى تأثير عضو المجلس البلدي بالعوامل البيئية ومدى تأثير أداء الناخبين بالعوامل البيئة في إقدامهم على إعطاء أصواتهم لعضو المجلس البلدي.

وتوصلت الدراسة على أن الميول المساعدة لعملية التحول الديموقراطي غالبيتها تأتي من أعضاء المجلس البلدي وأن هناك علاقة بين ميول الناخبين من جهة

ومستويات الإجابة العملية لها من جهة أخرى ، وأن المعوقات لعمليات التحول الديموقراطي تنبع من المحددات القانونية وقلة التعاون والدعم من قبل الدوائر الحكومية المحلية وتناقض أهداف الناخبين وضعف تجاوب الجمهور المحلي.

وأوصت الدراسة بالحاجة لإضعاف المؤثرات البيئة على ميول الناخبين والأعضاء من خلال أجهزة الإعلام والكتب المدرسية وتفعيل نظام الضرائب المحلية وترشيد الإنفاق وتكثيف اللقاءات الدورية بين الأعضاء والناخبين.

وأجرت(ربابعة،1995) دراسة بعنوان "دور مجالس الخدمات المشتركة في تحقيق التنمية المحلية " وهدفت الدراسة التعرف إلى دور المجالس المشتركة في التنمية المحلية من خلال مسح شامل لأراء أعضاء مجالس الخدمات المشتركة والبالغ عددهم 322 عضوا.

وتوصلت إلى ضرورة دراسة عمليات الدمج والتقليص لأعداد المجالس المحلية من خلال تفعيل مجالس الخدمات وأن يكون لكل مجلس عضو ممثل له في مجالس الخدمات.وأوصت الدراسة بإعادة النظر في الأنظمة والتشريعات التنظيمية لمجالس الخدمات المشتركة وضرورة توفير الرقابة الكافية للتأكيد على قيام مجالس الخدمات المشتركة بالصلاحيات الممنوحة لها وتوفير الموارد المالية وتمكينها من القيام بمهامها من شراء آليات واستقطاب كفاءات وضرورة تدريب رؤساء وأعضاء مجالس الخدمات لتمكينهم من القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

**الدراسات الأجنبية:**

وأجرى كيفر (Keefer,2004) دراسة بعنوان "مراجعة الاقتصاد السياسي للحكمانية من حقوق الملكية للتصويت" وحاولت الدراسة فهم التأثيرات المختلفة على أبعاد الحكمانية وأثراها على التنمية الاقتصادية ومصادرها وترى أن الحكمانية مفهوم يستعمل لاحتواء واعتناق المفاهيم المتباينة فيما يتعلق بتأثيرها على التنمية الاقتصادية وأن التقدم المستقبلي في مجال تطوير السياسة سيعتمد على دراسة وتحليل عناصر الحكمانية ومنها أمن حقوق الملكية ونوعية الأداء البيروقراطي والفساد وحقوق التصويت والمسؤولية والتطوير المستقبلي سيعتمد على العلاقة الارتباطيه بين مشاكل

الحكمانية والاختلافات في البيئة السياسية ومطروحات الحكومات لتصحيح الاختلال ومعالجة المشكلات

وقام شاه (Shah,2004) بدراسة بعنوان "اللامركزية المالية في اقتصاديات التنمية والانتقال؛ التقدم والمشاكل والتطلعات" وهدفت الدراسة التعرف إلى الأسباب الموجبة للتغيير في السياسات المالية ومقارنة الأوضاع المالية بين الدول من خلال دراسة بنود نفقات الإدارات المحلية مقارنة بالناتج القومي الإجمالي مظهرا فرص التقدم والإخفاقات في مجالات التنمية ، معتمدا على المؤشرات المالية الصادرة عن البنك الدولي.

وتوصلت إلى إعتماد الدول المتقدمة في مجال اقتصاديات التغيير والانتقال على السوق –القطاع الخاص والتنظيمات المجتمعية – أكثر من التخطيط المركزي للحكومة وان الدول النامية في هذا المجال بطيئة التغيير ولم تصل للحد المطلوب، ودخول الدول المتقدمة في شراكات جديدة محققة الإجماع الاجتماعي الحضاري حول الأدوار والمسؤوليات المختلفة للحكومة وشركائها من المجتمع المدني.

وأوصت بضرورة مراجعة المهام وتعديلها لإعادة ترتيب المسؤوليات للتكيف مع الظروف المتغيرة، والتركيز على اللامركزية والمشاركة وإصلاح الخدمة المدنية وعدم تدخل الحكومة المركزية في الإدارات المحلية وضرورة وجود قواعد مالية لتساعد على الانضباط المالي من خلال تعزيز الشفافية للعمليات وتمكين المسؤولية وتوفير المعلومات لكل المستويات والتركيز على اللامركزية الضريبية وبالتالي فهو يدعو لممارسة الحكمانية .

وأجرى كريغ (Craig,2004) دراسة بعنوان "بناء الشراكة: التعاون المحلي المستمر وتعزيز التنسيق" وترى الدراسة أن التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين من حكومة وقطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني تساعد على تحقيق القدرة المعرفية للمجتمع المحلي وتحديد البرامج الضرورية والهادفة لرفع مستوى المعيشة المحلي من خلال تعزيز الثقة وتحديد المسؤوليات للجهات التي تقدم الخدمات للمواطنين.

وتناولت الدراسة التعاون المحلي على أرض الواقع من خلال مدينة Waitkakeer ووجدت أن تجارب التعاون المحلي تتخللها مجموعة من المعيقات منها تعدد المستويات والهياكل التي تمارس التخطيط والاستشارات فتعيق بعضها البعض سواء

من حيث الوقت أو التصارع حول الاختصاص والسير على نهج الحكومة المركزية وصعوبة في التخطيط المرتب حسب الأهمية للحاجات المحلية والتنسيق الإقليمي والشراكات المحلية ، مما يساهم في عدم وصول الخدمات الاجتماعية وتحقيق خصائص الحكمانية

وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الانتقال من الحالة الفوضوية إلى الحالة المستقرة من خلال التنسيق الذي يعزز مفاهيم التشابك التنظيمي للعلاقات .وتحديد الصلاحيات وقيام أصحاب الاختصاص باتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبتهم سياسيا وفق الأهداف والقيم المتعارف عليها وتقنيا وفق منظور الكفاءة والفاعلية.

وفي دراسة قام بها كوزيا (kauzya ,2003) بعنوان "بناء قدرة الحكمانية المحلية من أجل المشاركة الكاملة: المفاهيم، الهياكل في البلدان الإفريقية" وترى الدراسة أن الحكمانية أنشطة لتسيير وتطوير الناس متضمنة مستوى عال من الشفافية والاشتراك والمسؤولية والعدالة وتتطلب مجال واسع من التمكين للفاعلين في الدولة على المستوى الإقليمي والمحلي والوطني وعلى المستوى العالمي لكل القطاعات (العام والخاص والمجتمع المدني) وأن البلدان الأفريقية حققت نجاحات واسعة في تطبيق الحكمانية عن طريق اللامركزية من خلال سياسات واستراتيجيات الحكمانية المحلية الأفقية والعمودية.

وتناولت الدراسة عناصر الحكمانية ومستوى الحكمانية المحلية إلى جانب تحليله للمركزية وضعف القدرات في اللامركزية ويقدم إطار لتحليل القدرة الشمولية من خلال التركيز على التدريب والأهداف السياسية والاجتماعية من خلال المستوى المركزي واللامركزي ويعطي أمثلة من روندا واغندا. وأوصت الدراسة بضرورة بناء القدرات على المستوى المحلي من خلال تشجيع كل الفاعلين وتحقيق اشتراك اقتصادي واجتماعي وسياسي.

وأجرى (Wooldridge,Gotz&Duvenage,2003) دراسة بعنوان "حكمانية البلديات: العلاقة الإدارية السياسية" فتناولت الدراسة العلاقة السياسية الإدارية في الحكومة المحلية لأفريقيا الجنوبية واعتمدت على المقابلات مع أعضاء المجالس لعدد من البلديات المختلفة وتحدثت عن التجربة الدنمركية القائمة على الإصلاحات لمبادىء

الإدارة العامة ومنها رفع مستوى التخصص واللامركزية وإعطاء مديري الوحدات صلاحيات كبيرة والتركيز على وضع الأهداف لأعضاء المجالس بعيدا عن المسؤوليات الإدارية.

وأوصت الدراسة بضرورة العلاقة الايجابية بين السياسة والإدارة وعدم ضغط أعضاء المجلس المنتخبين على المسؤولين الإداريين لتحقيق رغبات وتوجهات حزبية بعيدا عن العدالة وكذلك ان تكون الإدارة تعمل تحت استراتيجيات السياسة المنبثقة من أعضاء المجالس المنتخبين. كما أظهرت حتمية وجود الصراع بين المنتخبين والموظفين ولكنه قد يخلق توفيقا للآراء في ظل بيئة تسودها الحكمانية.

أجرى(Skelcher,Mathur& Smith,2003) دراسة بعنوان "حديث الشراكة وديموقراطية الحكمانية في المجتمعات المحلية" وهدفت الدراسة للتعرف على أهمية الشراكة للمنظمات المتعددة في عمليات صنع وقيادة السياسة العامة والحكمانية على أرض الواقع. وقامت على دراسة ناحيتين بريطانيتين هما(Mid town, Wist shire) واحدة تمثل الجانب الحضري والثانية الجانب الريفي.

وقامت الدراسة على جمع معلومات ديموغرافيه عن الأفراد في الشراكات وتناول القسم الثاني دراسة المعايير العامة لقواعد الحكمانية لكل شراكة ومنها نشر المعلومات للعامة والمشاركة في الاجتماعات وآليات المحاسبة ونشر التقارير السنوية وتمت مقابلة الأعضاء المكونين للشراكات الاستراتيجية والمحلية والتقنية.

وتوصلت الدراسة لأهمية الدور الحكومي في الشراكات لما تحقق من شرعية تلك الشراكات .وإن الشفافية والانفتاح ذو مستوى متدني وتدخل الإدارات المركزية بعمل الإدارات المحلية وقلة إهتمام المواطنين بالمشاركة بالقضايا العامة والعلاقات بين القطاعات سيئة لاختلاف القيم والأهداف.

وأوصت الدراسة بأهمية قيام شراكات على المستوى الفردي والتنظيمي لتحقيق الأهداف ولكفاءة اتخاذ القرارات وتحقيق التعاون بين جميع مكونات الحكمانية وضرورة إعادة التفكير في أهداف البرامج واقتراح استراتيجيات بديلة لإنجازها.

أما(Porras,2002 ) فقام بدراسة بعنوان "الحكمانية والديموقراطية المحلية في المكسيك" حيث قامت الدراسة بتحليل أوضاع ثلاثة بلديات من خلال مقابلات لعدد من

رؤساء البلديات وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمانية زادت من التعقيد والتشابك في العلاقات الناتج عن الشراكات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني ويرى أن الحكمانية تساعد في الوصول إلى الكفاءة عبر المساءلة حول القرارات المتخذة بحيث تتبع تلك المساءلة عقوبات عند الخروج عن المسار الصحيح.

وأظهرت الدراسة ضرورة الاعتماد على الأشخاص المنتخبين وإبعاد الأشخاص المعينين. وان البلديات التي تراعي خصائص الحكمانية هي الأنسب لتقديم الخدمات من خلال إشراك المواطنين وإن الحكمانية تخلق الرشد في النفقات العامة من خلال معرفة شرعية الإنفاق مما يساعد على تحقيق الكفاءة. وإن الشفافية في تقديم المعلومات ساعدت على رفع توقعات ومطالب المواطنين للخدمات المقدمة.

وخلصت الدراسة إلى وجود مشاكل الدوران الوظيفي والبدء في المشاريع من الصفر بسبب قصر عمر المجالس البلدية ، واتفاق جميع المدروسين على أن الهياكل التنظيمية في أسفل الهرم الرسمي تساعد على تفهم المشاكل للإدارات المحلية وبناء المشاركة مما يدعم ويعزز الأفكار والمفاهيم الديموقراطية.

وأجرى(Sansom,2001) دراسة بعنوان "نحو إدارة الأداء لتحسن أوضاع الحكمانية" فتناولت الدراسة الخصائص الضرورية للحكمانية وأنها أصبحت واضحة ومستقرة في جميع البلدان مع اختلاف الأهمية النسبية لتلك الخصائص، وأن هناك ضرورة لوجود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية المحلية لتحقيق الأهداف المطلوبة مع التركيز على أهمية التعلم من تجارب الآخرين التي يمكن أن تتحقق إذا استخدمت تكنولوجيا المعلومات من خلال فتح صفحة ويب لكل إدارة محلية.

وترى الدراسة ضرورة وجود هياكل تنظيمية لإدارة الأداء تتضمن التخطيط الاستراتيجي والخطط ومجمل الأهداف واضعا نموذج Mallor كمثال ويحتوي على دورة أداء كلية من تخطيط وتقييم وتعديل وتحليل وذلك لتحسين الكفاءة والتأثير في النشاطات التي تمارس.

وتشير الدراسة إلى نماذج طبقت في استراليا نموذج منطقة هنتر وتضمن اثنتا عشرة إدارة محلية والتي حددت مجموعة من مؤشرات الأداء بالتعاون مع الحكومة

والقطاع الخاص ومراكز الدراسات ومن بين المؤشرات الاستعمال الكفء للمصادر الأولية ووصول الغذاء الجيد والماء والمسكن والوقود بكلفة معقولة وتأمين صحي شامل للأفراد والأمن والاستقرار وتخويل الأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات والنموذج الآخر مجلس مركافل ويؤكد على دور المجلس في مساعدة المحليين عبر تحديد أربع قيم رئيسة وهي : استمرارية للبيئة وتكوين رأس مال اجتماعي وتعزيز المواطنة والتركيز على قيمة المال ويتم تعزيز تلك القيم من خلال تحديد مؤشرات للأداء متضمنة تطوير المواطنين ورفع المستوى النوعي للحياة ومسح أداء المجلس من خلال تقييم رضى المواطنين والتركيز على الحوسبة في مجال مراقبة الأداء.

أما دراسة(Brooks,2000) بعنوان "تحديث حزب العمال للحكومة المحلية" فتناولت مشروع تحديث الحكم المحلي من قبل حزب العمال وطرح أفكار الحزب نحو ممارسات القيادة والمجتمع والديموقراطية من خلال إصلاحات إدارية مدعومة من الحكومة المركزية.

وتقوم الدراسة على إظهار الأوجه الايجابية لتلك الممارسات الجديدة والتي يتبناها الحزب وإظهار أوجه القصور والاختلال التي يحاول الحزب المحافظ إبرازها، فيركز هذا المشروع على إعطاء مسؤوليات أكثر للحكومات المحلية ودعم المشاركة الشعبية ودعم المجالس المحلية من أجل تقديم الخدمة الجيدة للمواطنين ومتابعة ذلك من خلال آليات منها إبقاء القرارات الاستراتيجية بيد الحكومة المركزية ووضع مؤشرات للأداء، لتساعد الناخبين على اختيار أفضل من يمثلهم، والتركيز على أسلوب الثواب وإعطاء المزايا بدلا من أسلوب العقاب الذي كان يستخدمه الحزب المحافظ، والتركيز على دور المفتشين المعينين مركزيا والتخفيف من الاجتماعات الروتينية وضرورة التركيز على الاستفتاء العام.

كما تركز الدراسة على ضرورة تعزيز الديموقراطية المحلية بحيث تضم جميع الفئات مبينا أن الدراسات أثبتت أن الخصائص الاجتماعية لأعضاء المجلس لا تعكس التوزيع الطبيعي للمجتمع ويخلص إلى أن مشروع العصرنة هو منهج إصلاحي يحاول دفع عجلة التنمية إلى الأمام وأن نجاح هذا المشروع يعتمد بشكل رئيسي على إدارة الخلافات والتوترات التي تظهر أثناء الممارسة .

وقام(Asian Development Bank,1999) بدراسة بعنوان "الحكمانية: صوت التنمية والإدارة" وتناقش الدراسة وجهة نظر البنك فيما يتعلق بقضايا الحكمانية وترى الدراسة ان عملية تطوير الحكمانية يجب أن تعمل في بيئة مؤسسية يتم التفاعل فيها بين المواطنين والأجهزة الحكومية والبيئة المؤسسية مهمة لأنها تساعد على تحديد السياسات الاقتصادية وأن الحكمانية نجحت في عمليات التطوير في ظل أنظمة سياسية مختلفة إذا كان هنالك اقتصاد مستقر وموجهة نحو السياسة العامة وان مرونة الأسواق خلقت رؤيا استراتيجية.

وخلصت الدراسة الى ان الحكمانية تهتم بالمعلومات وبالتالي تجعل الحكومات اكثر كفاءة من خلال قيامها بوظائفها في مجال البنى التحتية والاستقرار الاقتصادي وتقديم الخدمات العامة واليات التحكم في الأسواق وتحقيق العدالة كما حددت الدراسة أبعاد الحكمانية بالمسؤولية والمشاركة والتوقعية والشفافية واهتم البنك بقضايا الحكمانية لأنها تهتم بقضايا العدالة وتحسين الأداء والخبرة في معرفة الاقتصاديات المطبقة ويرى البنك انه يجب التركيز على أن تكون أبعاد الحكمانية مطبقة على أرض الواقع.

# الفصل الثالث
# المنهجية والتصميم

## 3. 1 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها .

## 3. 2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس البلدية والبالغ عددهم(1010) أعضاء منهم(554)عضواً منتخباً و(456) عضواً معيناً في جميع بلديات المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (99) بلدية يوجد منها في إقليم الشمال(46) بلدية تضم(258) عضواً منتخباً و(211)عضواً معيناً كما يظهر في ملحق (ج) ويوجد في إقليم الوسط 28 بلدية فيها (160) عضواً منتخباً و(139) عضواً معيناً كما يظهر في ملحق (د) وإقليم الجنوب(25) بلدية وعدد الأعضاء المعيّنين(106) أعضاء والمنتخبين(136) عضواً كما يظهر في ملحق (هـ). ولقد تم اختيار هذا المجتمع لدراسة خصائص أفراده حيث يتضمن موظفين حكوميين وممثلين عن القطاع الخاص والمجتمع المدني، كما أن طبيعة مهام وأعمال المجالس تمس جميع أفراد المجتمع بلا استثناء، ولذلك قد تكون بيئة خصبة لدراسة الحكمانية وتطبيقاتها.

## 3. 3 عينة الدراسة

لقد تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات حسب الأقاليم (الشمال والوسط والجنوب) وتم حصر أعداد عناصر مجتمع الدراسة في كل طبقة كما يظهر في الملاحق(ج،د،هـ) قام الباحث بسحب عينة عشوائية بلغ تعدادها(359) مفردة وبما وتشكل ما نسبته (35.54%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، وقد استرجع منها(283) استبانة، واستبعد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك خضع للتحليل(276) استبانة ويشكل ما نسبته (76.88%) من حجم عينة

الدراسة، ومانسبته (27.33%) من مجتمع الدراسة،كما يظهر في ملحق (و). وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | %90.2 |
| | أنثى | 27 | %9.8 |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | %62.7 |
| | غير منتمي | 103 | %37.3 |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | %33.3 |
| | لا | 184 | %66.7 |
| صفة العضوية | معين | 109 | %39.5 |
| | منتخب | 167 | %60.5 |
| | 30 سنة فأقل | 13 | %4.7 |
| | 31-40 سنة | 81 | %29.3 |
| العمر | 41-50 سنة | 116 | %42.0 |
| | 51سنة فأكثر | 66 | %23.9 |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | 128 | %46.4 |
| | دبلوم كلية مجتمع | 35 | %12.7 |
| | بكالوريوس | 94 | %34.1 |
| | دراسات عليا | 19 | %6.9 |
| الأقليم | إقليم الشمال | 121 | %43.8 |
| | إقليم الوسط | 83 | %30.1 |
| | إقليم الجنوب | 72 | %26.1 |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | 149 | %54.0 |
| | 301-500 دينار | 85 | %30.8 |
| | 501-700 دينار | 30 | %10.9 |
| | أكثر من 700 دينار | 12 | %4.3 |

يظهر من الجدول رقم(1) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (90.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (9.8%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يعكس واقع المجالس البلدية في مجال مشاركة العنصر النسائي.

ويتضح من الجدول رقم(1) أن غالبية المبحوثين كانوا ممن ينتمون لمنظمات المجتمع المدني، فقد شكلـــت نسبة الذين ينتمون(62.7%) في حين بلغت نسبة غير المنتمين(37.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وأما بالنسبة للمشاركة في مجالس سابقة فإن غالبية المبحوثين لم يشاركوا في مجالس سابقة، فقد شكلـــت نسبة الذين لم يشاركوا(66.7%) في حين بلغت نسبة المشاركين(33.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لصفة العضوية فإنّ غالبية المبحوثين كانوا منتخبين بنسبة(60.5%)، في حين بلغت نسبة المعينين(39.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية(41–50 سنة) أعلى نسبة بواقع(42%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـــة(30 سنة فأقـــل)(4.7%) من أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أنّ(34.1%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل(12.7%) من حملة دبلوم متوسط، في حين جاء حملة الدراسات العليا بنسبة(6.9%) وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين. أمّا فيما يتعلق بمتغير الأقاليم فقد كان أغلب المبحوثين من إقليم الشمال حيث بلغت نسبتهم(43.8%)، وجاء أعضاء إقليم الوسط بالمرتبة الثانية بنسبة(30.1%) في حين كانت أدنى نسبة هي إقليم الجنوب وبلغت(26.1%).

أمّا بما يتعلق بمتغير الدخل الشهري فإنّ معظم المبحوثين كـــانوا مـــن ذوي فئـــة الدخل(300 دينار فأقل) بنسبة (54%) بينما كـــان أقـــل المبحـــوثين مـــن ذوي فئـــة الدخل(أكثر من 700 دينار) وبلغت نسبتهم(4.3%). وهذا يؤشر على أنّ عينة الدراسة قد عكست خصائص مجتمع الدراسة بواقعية ووضوح.

**3. 4 أداة الدراسة**

تم بناء استبانة لقياس اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خصـــائص الحكمانيـــة (ملحق رقم ب)، وتتكون هذه الاستبانة من جـــزأين همـــا: الجـــزء الأول: ويتضـــمن المعلومات الشخصية الآتية(الجنس والعمر والمؤهل العلمي والانتماء لمنظمات المجتمـــع المدني والمشاركة في مجالس سابقة وصفة العضوية والإقليم والدخل الشهري).

**الجزء الثّاني:** تم التوصل إلى بناء أداة الدراسة بعد الإطلاع على الجانب النظـري المتمثل باتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خصائص الحكمانية ويحتوي هذا الجزء على (47) فقرة تغطي أبعاد خصائص الحكمانية، وصنفت الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق احياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم(1)على(لا تنطبق أبداً) والرقم(5) على(تنطبق دائماً). ويوضح الجدول رقم(2) متغيرات الدراسـة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

| اسم المتغير | الفقرات |
|---|---|
| خاصية المشاركة | 5-1 |
| خاصية المساءلة | 11-6 |
| خاصية الشفافية | 19-12 |
| خاصية حكم القانون | 25-20 |
| خاصية الاستجابة وبناء التوافق | 30-26 |
| خاصية المساواة | 35-31 |
| خاصية الكفاءة | 41-36 |
| خاصية الرؤية الاستراتيجية | 47-42 |

### 3. 5 صدق الأداة

للتأكد من صدق محتوى أداة الدراسة اتّبع الباحث طريقتين :

الطريقة الأولى : قام الباحث بعرض الأداة في صـورتها الأوليـة علـى (10) محكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص الأكاديمي، للتأكد من صياغة اللغـة، ومناسـبة انتماء الفقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحـث بالأخـذ بالاقتراحـات التـي قـدمها المحكّمون من حذف وإضافة وتعديل

وأما الطريقة الثانية: فقد تم توزيع الاستبانة على عينـة اسـتطلاعية بلغـت(20) مبحوثاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، ثم تم استثنائهم من عينة الدراسة، لاحتسـاب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، كون الأداة قد تم بناءها من قبل

الباحث فقد تم إجراء هذا النوع من الصدق، للتأكد من الصياغة، وانتماء كل فقرة لمجالها حيث أنه إذا كانت الفقرة غير معنوية في ارتباطها مع مجالها هذا يعني أنّ الفقرة غير منتمية لمجالها.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط لكل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه

| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
|---|---|---|---|
| 1 | *0.407 | 25 | **0.650 |
| 2 | **0.540 | 26 | **0.533 |
| 3 | *0.380 | 27 | *0.392 |
| 4 | **0.497 | 28 | **0.836 |
| 5 | **0.524 | 29 | **0.822 |
| 6 | *0.395 | 30 | **0.526 |
| 7 | **0.621 | 31 | *0.421 |
| 8 | **0.770 | 32 | *0.777 |
| 9 | *0.360 | 33 | **0.661 |
| 10 | **0.602 | 34 | *0.413 |
| 11 | *0.404 | 35 | *0.625 |
| 12 | **0.643 | 36 | *0.386 |
| 13 | **0.472 | 37 | **0.625 |
| 14 | *0.458 | 38 | **0.721 |
| 15 | **0.542 | 39 | **0.766 |
| 16 | **0.526 | 40 | **0.560 |
| 17 | **0.578 | 41 | *0.499 |
| 18 | *0.395 | 42 | *0.369 |
| 19 | *0.388 | 43 | *0.432 |
| 20 | **0.724 | 44 | *0.457 |
| 21 | *0.390 | 45 | **0.625 |
| 22 | *0.392 | 46 | **0.528 |
| 23 | **0.717 | 47 | **0.692 |
| 24 | **0.649 | | |

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05).

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.01).

يتبين من الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) أو($\alpha$=0.01) مما يدلل على أنها تتمتع بخاصية صدق البناء .

**3. 6 ثبات أداة الدراسة:**

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة مكونة من(20) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرات التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة نتائج الاختبار وإعادة الاختبار للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الحكمانية

| البعد | تسلسل الفقرات | معامل الثبات Test-Retest | معامل الثبات Alpha |
|---|---|---|---|
| الاستبانه (ككل) | 47-1 | 0.91 | 0.94 |
| خاصية المشاركة | 5-1 | 0.86 | 0.83 |
| خاصية المساءلة | 11-6 | 0.86 | 0.79 |
| خاصية الشفافية | 19-12 | 0.85 | 0.85 |
| خاصية حكم القانون | 25-20 | 0.79 | 0.82 |
| خاصية الاستجابة وبناء التوافق | 30-26 | 0.77 | 0.80 |
| خاصية المساواة | 35-31 | 0.86 | 0.81 |
| خاصية الكفاءة | 41-36 | 0.83 | 0.76 |
| خاصية الرؤية الاستراتيجية | 47-42 | 0.81 | 0.82 |

يلاحظ من الجدول رقم (4) أنه باستخدام معامل ارتباط بيرسون فإنّ معامل الثبات للأداة ككل بلغ(0.91) وباستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha Equation) فقد جاءت معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(الفا=0.94) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

## 3. 7 المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية( SPSS .10):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل

الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

2- مصفوفة معامل ارتباط (بيرسون)، للتأكد من الاختبار وإعادة الاختبار لإجراءات صدق وثبات أداة الدراسة.

3- اختبار (t- test) للتأكد من وجود فروقات في اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خصائص الحكمانية تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، صفة العضوية).

4- تحليل التباين الأحادي (ANOVA ) واختبار شيفه للمقارنات البعدية للفروقات بين خصائص الحكمانية والمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

## 8 .3 التعريفات الإجرائية

تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

الحكمانية: الحالة المركبة متعددة الوجوه للمؤسسات والأنظمة والتراكيب والعمليات والإجراءات والممارسات والسلوك القيادي في جميع البرامج السياسية والاجتماعية والإدارية لتحقيق تطلعات المواطنين(Kauzya,2003).

وعرفت خصائص الحكمانية الآتية حسب تقرير (التنمية الانسانية العربية،2002)

المشاركة : الحق لجميع المواطنين في المشاركة في اتخاذ القرارات مباشرة أو غير مباشرة عبر مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم.

حكم القانون : اتسام الأطر القانونية بالعدالة والتطبيق غير المتحيز والتي ترعى وتحكم مصالح المواطنين.

الشفافية : التدفق الحر للمعلومات مع مراعاة قدرة وصول المعنيين إليها مباشرة ليتم فهمها ومراقبتها.

الكفاءة : قدرة المؤسسات والعمليات المجتمعية على إشباع الحاجات من خلال استخدام أفضل للموارد.

المساءلة : إخضاع جميع الفاعلين للمساءلة من الأفراد والمؤسسات حسب الظروف والحاجة.

الاستجابة وبناء التوافق : سعي المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع من لهم مصلحة والتوفيق بين المصالح المختلفة للتوصل إلى توافق ليحقق أفضل مصلحة للجماعة.

المساواة : إتاحة الفرصة لجميع النساء والرجال لتحسين حياتهم وتحقيق الرفاهية وحمايتها.

الرؤيا الاستراتيجية: امتلاك القيادات والأفراد منظورا واسعاً للحكمانية والتنمية ومتطلباتها وتفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المفهوم.

المجلس البلدي: هو المجلس المشكل بموجب القانون المعدل لقانون البلديات رقم (70) لسنة 2002 للقيام بالمهام التي من شأنها المساعدة في رفع مستوى الرفاه العام (قانون البلديات).

العضو المنتخب : الشخص الذي يتم انتخابه بأسلوب مباشر من قبل أفراد المجتمع بموجب القانون المعدل لقانون البلديات رقم (70) لسنة 2002 ليصبح أحد أعضاء المجلس البلدي (قانون البلديات).

العضو المعين : الشخص الذي يتم تعينه بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب وزير البلديات بموجب القانون المعدل لقانون البلديات رقم (70) لسنة 2002 ليصبح أحد أعضاء المجلس البلدي (قانون البلديات).

# الفصل الرابع
# عرض وتحليل البيانات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات ، ويتضمن ذلك استعراض قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

| تنطبق دائما | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادراً | لا تنطبق أبداً |
|---|---|---|---|---|
| (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 3.49−2.5 | 2.49−1 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5−3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لخصائص الحكمانية كمتغير كلي؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لخصائص الحكمانية.

| تسلسل الفقرات | اسم المتغير | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1-5 | المشاركة | 3.12 | 0.90 | %62.41 | 7 | متوسط |
| 6-11 | المساءلة | 3.11 | 0.71 | %62.21 | 8 | متوسط |
| 12-19 | الشفافية | 3.61 | 0.79 | %72.12 | 5 | مرتفع |
| 20-25 | حكم القانون | 3.90 | 0.78 | %78.07 | 2 | مرتفع |
| 26-30 | الاستجابة وبناء التوافق | 3.93 | 0.70 | %78.52 | 1 | مرتفع |
| 31-35 | المساواة | 3.80 | 0.77 | %76.00 | 4 | مرتفع |
| 36-41 | الكفاءة | 3.60 | 0.67 | %72.07 | 6 | مرتفع |
| 42-47 | الرؤية الاستراتيجية | 3.88 | 0.74 | %77.63 | 3 | مرتفع |
| | المتوسط العام | 3.62 | 0.55 | %72.38 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لأبعاد متغير خصائص الحكمانية كان مرتفعا حيث بلغ(3.62) وبأهمية نسبية بلغت(72.38%)، مما يدلل على أن خصائص الحكمانية ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية، واحتلت خاصية الاستجابة وبناء التوافق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.93) وأهمية نسبية بلغت (78.52%)، وجاءت خاصية المساءلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.11)، وأهمية نسبية بلغت (62.21%).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الأول، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب خصائص الحكمانية لديهم تنازليا على النحو التالي:(خاصية الاستجابة وبناء التوافق، خاصية حكم القانون، خاصية الرؤية الاستراتيجية، خاصية المساواة، خاصية الشفافية، خاصية الكفاءة، خاصية المشاركة، وخاصية المساءلة) وهذا دليل على سعي البلديات لخدمة جميع أفراد المجتمع، وأن تتحسس حاجات ومطالب المواطنين، وتحاول تحقيقها عبر دوائرها المختلفة بإشراك مؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع المدني لغرس مفاهيم الشراكة، والتعاون، وتتبنى

أيدولوجيات لتستطيع البلديات تحقيق أهدافها ذات الأبعاد المادية، ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لخاصية الاستجابة وبناء التوافق، وهذه نتيجة طبيعية، حيث تشكل هذه الخاصية مصدراً هاماً في مد جسور التعاون القائم على مبدأ التفاوض وتقريب وجهات النظر حول طرق تقديم الخدمات للتقليل من الصراع المبني على ندرة الموارد وشحها، تلتها خاصية حكم القانون مما يدلل على أن هناك اهتمام لدى أفراد العينة بالأطر القانونية التي تتسم بالعدالة والتطبيق غير المتحيز، لترعى وتحكم مصالح المواطنين والفئات المجتمعية، وتعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على أن ما نسبتهم ( 53.7%) من أفراد العينة من الحاصلين على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، ثم جاءت خاصية الرؤية الاستراتجية في المرتبة الثالثة لتؤكد الاهتمام بخطط التنمية الشاملة من خلال رؤى استراتجية ومنظور أوسع للحكمانية والتنمية ومتطلباتها لخلق التكيف بين مكونات الحكمانية وكذلك مع البيئة المحيطة في سبيل تحقيق الغايات الهامة-الاستراتيجيات- التي تجعلها في حالة متزنة من الاستقرار والاستمرار والبقاء، وخلق مكانة ودور ومركز على المستوى الدولي والإقليمي في مجالات التنمية الشاملة.

وتأتي خاصية المساواة لتعبّر في هذا الترتيب عن درجة اهتمام أفراد العينة بإتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع لتحسين حياتهم وتحقيق الرفاهية وحمايتها. في ظل تساوي الحقوق والواجبات للمواطنين، وجاءت خاصية الشفافية لتعبر عن التدفق الحرّ للمعلومات مع مراعاة قدرة وصول المواطنين إليها بسهولة ويسر عبر العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصالح وتوفير معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها. وفيما يتعلق بخاصية الكفاءة فإنها تبدو ذات بُعد مهم للمبحوثين لأنّها تعتمد على تحقيق تنمية شاملة مبنية على أفكار ديموقراطية ومدعومة بالقانون في ظل شفافية المعلومات وكفاءة في تقديم الخدمات ومساءلة عند الضرورة واستجابة لكل المعنيين في سبيل تحقيق رفعة الوطن والمواطن.

وجاء ترتيب خاصية المشاركة والمساءلة في المرتبتين الأخيرتين، حيث تبين أن أفراد العينة لم يعطوا أهمية عالية لخاصية المشاركة، وهذا يعود إلى عدم إشراك الجميع باتخاذ القرارات بأسلوب مباشر أو غير مباشر عبر مؤسسات شرعية تمثل مصالحهم ،

وبالنسبة للمساءلة فقد يعود سبب هذه الدرجة المتوسطة من الأهمية إلى تركيز أفراد العينة على المساءلة والمحاسبة وتقليص المستويات الإدارية وتطبق الشفافية معتمدين على المشاركة الفاعلة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لكل بُعد من أبعاد خصائص الحكمانية (خاصية المشاركة، والشفافية والمساءلة، وحكم القانون والكفاءة والمساواة والاستجابة وبناء التوافق، وخاصية الرؤية الاستراتيجية)؟

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية المشاركة كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية المشاركة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يقوم المجلس بإجراء لقاءات مفتوحة المواطنين للإطلاع على حاجاتهم . | 3.03 | 1.20 | %60.58 | 4 | متوسط |
| 2 | يقوم المجلس بإجراء مشاورات مع فعاليات المجتمع لأخذ النصح والمشورة | 3.05 | 1.18 | %61.01 | 3 | متوسط |
| 3 | يعتمد المجلس عند اتخاذ القرارات على المسوحات الميدانية لأراء المواطنين . | 2.87 | 1.13 | %57.32 | 5 | متوسط |
| 4 | يقوم المجلس بالاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفته بحاجات المواطنين . | 3.14 | 1.14 | %62.75 | 2 | متوسط |
| 5 | لدى أعضاء المجلس القدرة في نقل آراء المواطنين ومشاكلهم إلى الحكومة | 3.52 | 1.13 | %70.36 | 1 | مرتفع |
| 5-1 | خاصية المشاركة | 3.12 | 0.90 | %62.41 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية المشاركة بلغ (3.12 ) وبأهمية نسبية بلغت(62.41%)، مما يؤشر على أن خاصية المشاركة تلقى اهتماماً متوسطاً، وقد احتلت الفقرة رقم (5)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وأهمية نسبية بلغت (70.36%) في حين جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.87) وأهمية نسبية بلغت

(57.32%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(5، 4) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن قدرة أعضاء المجلس في نقل آراء المواطنين ومشاكلهم إلى الحكومة والاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفته بحاجات المواطنين، في حين جاء المتوسط الحسابي للفقرتين(1، 3) منخفضاً والتي يعبر محتواهما عن اعتماد المجلس عند اتخاذ القرارات على المسوحات الميدانية لآراء المواطنين، و إجراء المجلس لقاءات مفتوحة مع المواطنين للإطلاع على حاجاتهم. ويعود السبب في ذلك إلى الجهد والوقت والمال التي تحتاجه هذه الخاصية إذا تم تفعيلها.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية المساءلة كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية المساءلة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6 | يشعر الأعضاء بوجود مساءلة اجتماعية حول القرارات المتخذة من قبلهم . | 3.79 | 1.11 | %75.72 | 1 | مرتفع |
| 7 | يتغيب بعض أعضاء المجلس عن حضور جلسات المجلس تحاشياً للمساءلة حول القرارات المتخذة . | 2.54 | 1.27 | %50.72 | 6 | متوسط |
| 8 | يحق للمواطنين الاعتراض على قرارات أعضاء المجلس التي تتخذ في الجلسات . | 2.91 | 1.26 | %58.19 | 4 | متوسط |
| 9 | يخضع المجلس للمساءلة المهنية من مؤسسات المجتمع المدني . | 2.76 | 1.25 | %55.29 | 5 | متوسط |
| 10 | تخضع قرارات المجلس للمساءلة الرسمية عبر سلطات الدولة الثلاث . | 3.22 | 1.27 | %64.45 | 3 | متوسط |
| 11 | ينظر للصحافة من قبل أعضاء المجلس على أنها سلطة رقابية . | 3.47 | 1.17 | %69.35 | 2 | متوسط |
| 6-11 | خاصية المساءلة | 3.11 | 0.71 | %62.21 | - | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية المساءلة بلغ (3.11) وبأهمية نسبية بلغت(62.21%)، مما يؤشر على أن خاصية المساءلة تلقى

اهتماماً متوسطاً، وقد احتلت الفقرة رقم (6)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وأهمية نسبية بلغت (75.72%) في حين جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.54) وأهمية نسبية بلغت (50.72%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات متوسطة عدا الفقرة رقم(7)، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن خاصية المساءلة لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة متوسطة، وان شعور الأعضاء بوجود مساءلة اجتماعية حول القرارات المتخذة من قبلهم والنظر للصحافة من قبل أعضاء المجلس على أنها سلطة رقابية، وخضوع المجلس للمساءلة الرسمية عبر سلطات الدولة الثلاث.

ثالثاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية الشفافية كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية الشفافية.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | تتسم الإجراءات المتبعة لإيصال المعلومات للمواطنين حول قرارات المجلس بالوضوح . | 3.57 | 1.09 | %71.45 | 6 | مرتفع |
| 13 | إن القرارات المتخذة من قبل المجلس تعلن لأصحاب العلاقة بالوقت المناسب . | 3.67 | 1.11 | %73.48 | 4 | مرتفع |
| 14 | تتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين وأصحاب العلاقة من قبل أعضاء المجلس بالمصداقية . | 3.72 | 1.18 | %74.35 | 2 | مرتفع |
| 15 | لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين . | 3.89 | 1.02 | %77.90 | 1 | مرتفع |
| 16 | إن المعلومات الأولية التي تبنى عليها القرارات ليست سرية المصدر . | 3.67 | 1.06 | %73.41 | 5 | مرتفع |
| 17 | يقوم المجلس بإعلان قراراته المتخذة على المواطنين . | 3.16 | 1.27 | %63.19 | 8 | متوسط |
| 18 | يحق للمواطنين الوصول إلى قرارات المجلس دون تعقيد وبسهولة. | 3.45 | 1.18 | %68.91 | 7 | متوسط |
| 19 | المعلومات المتوفرة عن أعمال المجلس كافية للمتابعة والرقابة من قبل الجهات المعنية | 3.71 | 1.08 | %74.28 | 3 | مرتفع |
| 12-19 | خاصية الشفافية | 3.61 | 0.79 | %72.12 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية الشفافية بلغ (3.61) وبأهمية نسبية بلغت(72.12%)، مما يؤشر على أن خاصية الشفافية تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم(15) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.89) وأهمية نسبية بلغت(77.90%) في حين جاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.16) وأهمية نسبية بلغت (63.19%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات مرتفعة عدا الفقرة رقم(17)، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن مستوى إدراك أفراد العينة لخاصية الشفافية مرتفعا، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(14،15) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن عدم وجود أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين وتتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين وأصحاب العلاقة من قبل أعضاء المجلس بالمصداقية ، في حين انخفض المتوسط للفقرة(17) والتي يعبر محتواها عن قيام المجلس بإعلان قراراته المتخذة على المواطنين،مما يدلل عى أن الشفافية تظهر في كثير من القرارات، إلا أنها تختفي في بعضها.

رابعاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية حكم القانون كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

## جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية حكم القانون.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 | الإطار العام الذي يعمل به المجلس يتسم بالمؤسسية . | 3.81 | 1.02 | %76.23 | 5 | مرتفع |
| 21 | يتقيد أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات بالتعليمات والقوانين. | 3.97 | 1.09 | %79.35 | 3 | مرتفع |
| 22 | تطبق التعليمات والقوانين التي تحكم عمل المجلس على الأعضاء دون التحيز لهم . | 3.98 | 1.03 | %79.64 | 2 | مرتفع |
| 23 | تعزز الخدمات التي يقدمها المجلس للمواطنين شرعية المجلس . | 3.84 | 1.15 | %76.88 | 4 | مرتفع |
| 24 | مرجعية المجلس في حل الخلافات للقوانين والتعليمات . | 4.05 | 1.00 | %81.01 | 1 | مرتفع |
| 25 | يتجنب أعضاء المجلس تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات | 3.76 | 1.10 | %75.29 | 6 | مرتفع |
| 25-20 | خاصية حكم القانون | 3.90 | 0.78 | %78.07 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية حكم القانون بلغ (3.90) وبأهمية نسبية بلغت(78.07%)، مما يؤشر على أن خاصية حكم القانون تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم(24) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.05) وأهمية نسبية بلغت(81.01%) في حين جاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.76) وأهمية نسبية بلغت (75.29%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات مرتفعة، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن خاصية حكم القانون لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة مرتفعة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(22،24) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن مرجعية المجلس في حل الخلافات للقوانين والتعليمات، وتطبيق التعليمات والقوانين التي تحكم عمل المجلس على الأعضاء دون التحيز لهم، ويتقيد أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات بالتعليمات والقوانين.

خامساً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية الاستجابة وبناء التوافق كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية الاستجابة وبناء التوافق.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | يحاول المجلس تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع . | 4.04 | 0.96 | %80.72 | 1 | مرتفع |
| 27 | تمثل قرارات المجلس استجابة لحاجات مختلف فئات المجتمع. | 3.85 | 0.97 | %76.96 | 5 | مرتفع |
| 28 | يحاول أعضاء المجلس التوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة . | 3.95 | 0.91 | %78.91 | 2 | مرتفع |
| 29 | يقوم المجلس بالتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة . | 3.93 | 0.88 | %78.62 | 3 | مرتفع |
| 30 | يستخدم المجلس التفاوض كوسيلة لحل مشكلاته مع كافة فئات المجتمع. | 3.87 | 0.93 | %77.39 | 4 | مرتفع |
| 26-30 | خاصية الاستجابة وبناء التوافق | 3.93 | 0.70 | %78.52 | - | مرتفع |

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية الاستجابة وبناء التوافق بلغ (3.93) وبأهمية نسبية بلغت(78.52%)، مما يؤشر على أن خاصية الاستجابة وبناء التوافق تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم(26) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.04) وأهمية نسبية بلغت(80.72%) في حين جاءت الفقرة رقم (27) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.85) وأهمية نسبية بلغت (76.96%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات مرتفعة، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن خاصية الاستجابة وبناء التوافق لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة مرتفعة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(26،28) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية ويعبر محتواهما عن محاولة المجلس تحقيق مطالب جميع فئات

المجتمع، ويحاول أعضاء المجلس التوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة، ويقوم المجلس بالتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة. مما يدلل على إدراك أعضاء المجلس لمفهوم المواطنة، وكذلك فهذه الخاصية إذا كانت مرتفعة قد تحقق فرص الانتخاب والتعيين للأعضاء في دورات المجلس القادمة،نتيجة رضى المنتخبين عن أعمال المجلس.

سادساً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية المساواة كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية المساواة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 31 | لا يفرق أعضاء المجلس بين فئات المجتمع المختلفة في تقديم الخدمة . | 3.85 | 1.08 | %77.03 | 4 | مرتفع |
| 32 | تتخذ القرارات داخل المجلس بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفة . | 3.90 | 1.00 | %77.97 | 1 | مرتفع |
| 33 | تخلق القرارات المتخذة من قبل أعضاء المجلس فرصاً متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها . | 3.87 | 0.89 | %77.32 | 3 | مرتفع |
| 34 | تعتبر الرفاهية والحماية حق للجميع من وجهة نظر أعضاء المجلس . | 3.89 | 0.94 | %77.83 | 2 | مرتفع |
| 35 | يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم | 3.49 | 1.16 | %69.86 | 5 | متوسط |
| 35-31 | خاصية المساواة | 3.80 | 0.77 | %76.00 | - | مرتفع |

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية المساواة بلغ (3.80) وبأهمية نسبية بلغت(76%)، مما يؤشر على أن خاصية المساواة تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم(32) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.90) وأهمية نسبية بلغت(77.97%) في حين جاءت الفقرة رقم (35) في

المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.49) وأهمية نسبية بلغت (69.86%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هــذا المتغيــر جــاءت بدرجات مرتفعة، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن خاصية المساواة لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة مرتفعة عدا الفقرة رقم(35)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(34،32) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن إتخاذ القرارات داخل المجلس بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفة، واعتبار الرفاهية والحماية حق للجميع من وجهة نظر أعضاء المجلس، في حين جاء المتوسط الحسابي للفقرة(35) بدرجة متوســطة والتــي يعبــر محتواهــاعن استهداف الفقراء والأقل حظاً من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم. ويعود السبب فــي مجيء اتجاهات أفراد العينة نحوهذه الفقرة متوسطا ذلك أن غالبية شرائح المجتمع هــم من الفقراء ومتدني الدخول في معظم المجالس البلدية في المملكة.

سابعاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية الكفاءة كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية الكفاءة.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 36 | الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتوفرة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات المجلس . | 3.92 | 0.96 | %78.48 | 2 | مرتفع |
| 37 | هدف أعضاء المجلس هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة . | 3.93 | 0.96 | %78.62 | 1 | مرتفع |
| 38 | الطابع العام لنتائج القرارات الوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل جهد متوقع . | 3.88 | 0.88 | %77.61 | 3 | مرتفع |
| 39 | يقوم أعضاء المجلس بتطوير مهاراتهم من خلال حضور دورات تدريبية . | 2.74 | 1.30 | %54.78 | 6 | متوسط |
| 40 | يقوم المجس بإشباع حاجت المستفيدين من الخدمة بالرغم من شح الموارد . | 3.37 | 1.03 | %67.46 | 5 | متوسط |
| 41 | يحاول المجلس بشكل عام تحقيق أهدافه بأقل وقت وجهد وكلفة. | 3.77 | 0.95 | %75.43 | 4 | مرتفع |
| 41-36 | خاصية الكفاءة | 3.60 | 0.67 | %72.07 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات متغير خاصية الكفاءة بلغ (3.60) وبأهمية نسبية بلغت(72.07%)، مما يؤشر على أن خاصية الكفاءة تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم(37) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.93) وأهمية نسبية بلغت(78.62%) في حين جاءت الفقرة رقم (39) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.74) وأهمية نسبية بلغت (54.78%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات مرتفعة، عدا الفقرتين(40، 39)، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن خاصية الكفاءة لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة مرتفعة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(36،37) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما هدف أعضاء المجلس هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة، والاستخدام الأمثل للموارد المادية المتوفرة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات المجلس، في حين جاء المتوسط الحسابي للفقرتين(40، 39) بدرجة متوسطة والتي يعبر محتواها يقوم المجس بإشباع حاجات المستفيدين من الخدمة بالرغم من شح الموارد، ويقوم أعضاء المجلس بتطوير مهاراتهم من خلال حضور دورات تدريبية. مما يدلل على أن أعضاء المجالس لديهم الرغبة في حضور الدورات التدريبية لرفع كفاءاتهم.

ثامناً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية لفقرات خاصية الرؤية الاستراتيجية كبعد من أبعاد خصائص الحكمانية.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير خاصية الرؤية الاستراتيجية.

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الأهمية النسبية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 42 | يأخذ المجلس في الاعتبار الموروث الثقافي في الحساب (عند وضع الخطط). | 3.64 | 1.02 | %72.75 | 6 | مرتفع |
| 43 | تتوافق الرؤية الاستراتيجية للمجلس متطلبات الفئات المجتمعية . | 3.69 | 0.94 | %73.84 | 5 | مرتفع |
| 44 | الوطن والمواطن هما الأساس لعمل أعضاء المجلس . | 4.27 | 0.98 | %85.36 | 1 | مرتفع |
| 45 | يدرك أعضاء المجلس أهمية الحكمانية خلال أهمية خصائصهـا ( الشفافية والمشاركة والمساءلة ) . | 4.01 | 0.99 | %80.22 | 2 | مرتفع |
| 46 | يعمل أعضاء المجلس على رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين . | 3.99 | 0.99 | %79.71 | 3 | مرتفع |
| 47 | يقوم المجلس بأعماله وفق المعلومات الأولية المتكاملة قبل اتخاذ القرارات . | 3.70 | 1.17 | %73.91 | 4 | مرتفع |
| 47-42 | خاصية الرؤية الإستراتيجية | 3.88 | 0.74 | %77.63 | - | مرتفع |

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لفقـرات متغيـر خاصـية الرؤيـة الاستراتيجية بلغ (3.88) وبأهمية نسبية بلغت(77.63%)، مما يؤشر على أن خاصـية الرؤية الاستراتيجية تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم(44) المرتبـة الأولـى بمتوسط حسابي بلـغ(4.27) وأهمية نسبية بلغت(85.36%) ، وقد يعطي هذا مؤشـرا على أن خاصية الرؤية الاستراتيجية لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة مرتفعة، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذواتي الأرقام(45،44) اللتين احتلتـا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما الوطن والمواطن هما الأساس لعمل أعضـاء المجلس، ويدرك أعضاء المجلس أهمية الحكمانية من خلال أهمية خصائصهـا. ممـا يشير إلى الولاء والانتماء لهذا الوطن، وكذلك تبني الأفكار والأيدولوجيات التـي يـتم طرحها من قبل القيادات في الرسمية والشعبية.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (14)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.18 | 0.89 | *3.78 | 0.001 |
| | أنثى | 27 | 2.56 | 0.81 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.29 | 0.90 | *4.25 | 0.000 |
| | غير منتمي | 103 | 2.84 | 0.83 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 3.47 | 0.95 | *4.47 | 0.000 |
| | لا | 184 | 2.95 | 0.82 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 2.90 | 0.92 | *5.44 | 0.000 |
| | منتخب | 167 | 3.46 | 0.76 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

يوضح الجدول رقم(14) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة، وهي للجنس(3.78)، والانتماء لمنظمات المجتمع (4.25)، والمشاركة في مجالس سابقة (4.47)، وصفة العضوية(5.44).

## الجدول رقم (15)

## تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحرية | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة(ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فأقل | | 2.68 | 0.80 | | |
| | 31-40 سنة | | 2.81 | 0.83 | | |
| | 41-50 سنة | (3، 272) | 3.23 | 0.91 | •7.41 | 0.000 |
| | 51سنة فأكثر | | 3.40 | 0.86 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | | 2.79 | 0.88 | | |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.13 | 0.74 | | |
| | بكالوريوس | (3، 272) | 3.51 | 0.83 | •14.33 | 0.000 |
| | دراسات عليا | | 3.44 | 0.82 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | | 2.87 | 0.93 | | |
| | إقليم الوسط | (2، 273) | 3.63 | 0.77 | •21.76 | 0.000 |
| | إقليم الجنوب | | 2.95 | 0.74 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | | 3.02 | 0.96 | | |
| | 301-500 دينار | | 3.22 | 0.71 | | |
| | 501-700 دينار | (3، 272) | 3.45 | 0.79 | 2.62 | 0.051 |
| | أكثر من 700 دينار | | 2.88 | 0.99 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(15) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للعمر(7.41)، وللمؤهل العلمي(14.33)، وللأقاليم (21.76).

وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى لمتغير (الدخل الشهري)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير.

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة، وهي على النحو التالي:

أ- **العمر:** عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (16)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.23)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(2.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (3.40)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(2.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وهذا يشير الى أن تقدم الإنسان في العمر يجعله أكثر مشاركة نتيجة زيادة الخبرات والمعرفة والنضج لديه.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.68 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 2.81 | - | - | *0.42 | *0.59 |
| 41-50 سنة | 3.23 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 3.40 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

ب- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(17) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما

دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.51)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.79) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.44)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.79) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وهذا أمرٌ منطقي فأصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر مشاركة من أصحاب المؤهلات العلمية المتدنية لما يتوفر لديهم من خصائص معرفية.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوسه | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.79 | – | – | 0.72* | 0.66* |
| دبلوم متوسط | 3.13 | – | – | – | – |
| بكالوريوس | 3.51 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 3.44 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

**جـ- الإقليم:** يبين الجدول رقم(18) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في أقليم الوسط ومتوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.63)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(2.87) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في أقليم الوسط ومتوسط الفئة الثالثة أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في أقليم الوسط(3.63)، أما متوسط الفئة الثالثة من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب فقد بلغ(2.95) ولصالح المبحوثين من

أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط. وقد يفسر ذلك نتيجة قرب هذه الفئة من العاصمة والتي تكثر فيها المنظمات والجمعيات والأندية مقارنة بإقليمي الشمال والجنوب.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 2.87 | – | 0.75* | – |
| إقليم الوسط | 3.63 | – | – | – |
| إقليم الجنوب | 2.95 | – | 0.68* | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

## أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (19)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المساءلة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.13 | 0.68 | 1.38 | 0.18 |
| | أنثى | 27 | 3.89 | 0.89 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.26 | 0.68 | 4.82* | 0.000 |
| | غير منتمي | 103 | 3.86 | 0.67 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 3.41 | 0.66 | 5.36* | 0.000 |
| | لا | 184 | 2.95 | 0.68 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 2.96 | 0.70 | 4.71* | 0.000 |
| | منتخب | 167 | 3.34 | 0.64 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

يوضح الجدول رقم(19) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى(الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للانتماء لمنظمات المجتمع (4.82)، والمشاركة في مجالس سابقة (5.36)، وصفة العضوية(4.71).

وكانت الفروق لصالح غير المنتمين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المنتمين لمنظمات المجتمع(3.26)، ومتوسط إجابة غير المنتمين(3.86)، وجـاءت الفروق لصالح الذين شاركوا في مجالس سابقة بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المشاركين فـي مجـالس سـابقة(3.41)، ومتوسـط إجابـة الـذين لـم يشاركوا(2.95)، في حين جاءت الفروق لصالح المنتخبين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(3.34)، ومتوسط إجابة المعينيين(2.96).

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجـالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى لمتغير الجنس وكانت قيمة ($T = 1.38$) وبمسـتوى دلاله ($\alpha = 0.18$) وهي غير معنوية عند مستوى(0.05) وعليه فإننا نقبل بهذه الفرضـية جزئياً.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (20)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحر | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعيار | قيمة(ف) | مستوى الدلا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فاقل | (3، 272 | 2.82 | 0.57 | *4.66 | 0.003 |
| | 31-40 سنة | | 2.93 | 0.69 | | |
| | 41-50 سنة | | 3.15 | 0.74 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 3.22 | 0.63 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | (3، 272 | 2.93 | 0.71 | *5.314 | 0.001 |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.24 | 0.67 | | |
| | بكالوريوس | | 3.26 | 0.72 | | |
| | دراسات عليا | | 3.33 | 0.38 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | (2، 273 | 2.78 | 0.59 | *35.80 | 0.000 |
| | إقليم الوسط | | 3.53 | 0.65 | | |
| | إقليم الجنوب | | 3.18 | 0.67 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فاقل | (3، 272 | 3.02 | 0.73 | **2.96 | 0.033 |
| | 301-500 دينار | | 3.17 | 0.62 | | |
| | 501-700 دينار | | 3.42 | 0.74 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 3.08 | 0.76 | | |

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (3، 272) = 2.60

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(20) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للعمر(4.66)، وللمؤهل العلمي(5.314)، وللأقاليم (35.80)، وللدخل الشهري(2.96).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر:** عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (21)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (3.22)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلـــغ(2.93) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وقد يعود السبب في ذلك لإدراك أهمية المساءلة في تحقيق الأهداف كلما زاد العمر.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.82 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 2.93 | - | - | - | *0.39 |
| 41-50 سنة | 3.15 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 3.22 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(22) أن هنالك مصادر فـــروق بـــين متوســـط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكـــالوريوس)(3.26)، أمـــا متوســـط الفئـــة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.93) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمـــي بكالوريوس. مما يدلل على أن التعليم يخلق تصورات إيجابية لأهمية المســـاءلة فـــي تحقيق الاهداف.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوسط | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 2.93 | – | – | *0.33 | – |
| دبلوم متوسط | 3.24 | – | – | – | – |
| بكالوريوس | 3.26 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 3.33 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**جـ- الإقليم:** يبين الجدول رقم(23) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.53)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(2.78) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الثالثة أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب فقد بلغ(3.18) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط. ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في أقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.18)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(2.78) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب. فالفروقات في إجابات المبحوثين لصالح إقليم الوسط قد يعزى لقرب هذا الإقليم من العاصمة والذي يقوم بنشاطات عديدة مما يستدعي إظهار أهمية المساءلة.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 2.78 | – | 0.75* | 0.40* |
| إقليم الوسط | 3.53 | – | – | – |
| إقليم الجنوب | 3.18 | – | 0.36* | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

د- **الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(501-700دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (3.42)، أما متوسط الفئة الأولى فقد بلغ(3.02) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(501-700دينار).وقد يعود السبب في أن أصحاب الدخول (501-700دينار) هم من أصحاب المؤهلات العلمية والمعينين إذا أخذنا في عين الإعتبار سلم الرواتب في الدولة.

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 3.02 | – | – | 0.40* | – |
| 301-500 دينار | 3.17 | – | – | – | – |
| 501-700 دينار | 3.42 | – | – | – | – |
| أكثر من 700 دينار | 3.08 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

## جدول رقم (25)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.67 | 0.76 | *3.93 | 0.000 |
| | أنثى | 27 | 3.03 | 0.81 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.73 | 0.79 | *3.78 | 0.001 |
| | غير منتمي | 103 | 3.40 | 0.75 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 3.76 | 0.84 | **2.16 | 0.032 |
| | لا | 184 | 3.53 | 0.75 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 3.48 | 0.81 | *3.42 | 0.001 |
| | منتخب | 167 | 3.80 | 0.72 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (276) = 1.645

يوضح الجدول رقم(25) نتائج اختبار(T-test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للجنس(3.93)، والانتماء لمنظمات المجتمع (3.79)، والمشاركة في مجالس سابقة (2.16)، وصفة العضوية(3.42).

وكانت الفروق بالنسبة لجنس لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.67)، ومتوسط إجابة الإناث(3.03)

أما بالنسبة للإنتماء لمنظمات المجتمع فكانت الفروق لصالح المنتمين بـدليل ارتفـاع متوسـطهم الحسـابي حيـث بلـغ متوسـط إجابـة المنتمـين لمنظمـات المجتمـع

(3.73)، ومتوسط إجابة غير المنتمين(3.40)، في حين جاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة حيث بلغ متوسط إجاباتهم(3.76)، ومتوسط إجابة الذين لم يشاركوا(3.53)، وأخيراً جاءت الفروق لصالح الأعضاء المنتخبين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(3.80)، ومتوسط إجابة المعينين(3.48).مما يدلل على أن الذكور أكثر تفهما للشفافية نتيجة أهتماماتهم في القضايا العامة مقارنة بالإناث وكذلك فالمنتمين لمنظمات المجتمع يمارسون هذه الخاصية عبر منظماتهم في حين أن المنتخبين يدركون ضرورة شفافيتهم مع من يمثلون حرصا منهم على الأنتخابات القادمة.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (26)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحر | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعيار | قيمة(ف) | مستوى الدلا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 30 سنة فأقل | | 3.47 | 1.09 | | |
| | 31-40 سنة | (3، 272) | 3.39 | 0.73 | *4.64 | 0.004 |
| العمر | 41-50 سنة | | 3.63 | 0.78 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 3.86 | 0.72 | | |
| | ثانوية عامة فما دون | | 3.47 | 0.84 | | |
| المؤهل العلمي | دبلوم كلية مجتمع | (3، 272) | 3.46 | 0.72 | *4.09 | 0.007 |
| | بكالوريوس | | 3.78 | 0.73 | | |
| | دراسات عليا | | 3.89 | 0.60 | | |
| | إقليم الشمال | | 3.73 | 0.92 | | |
| الإقليم | إقليم الوسط | (2، 273) | 3.63 | 0.64 | *4.54 | 0.012 |
| | إقليم الجنوب | | 3.38 | 0.66 | | |
| | 300 دينار فأقل | | 3.72 | 0.79 | | |
| الدخل الشهري | 301-500 دينار | (3، 272) | 3.51 | 0.68 | *4.90 | 0.002 |
| | 501-700 دينار | | 3.61 | 0.77 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 2.89 | 1.16 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(26) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قمتها الجدولية، وهي للعمر(4.64)، وللمؤهل العلمي(4.09)، وللأقاليم (4.54)، وللدخل الشهري(4.90).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر:** عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (27)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (3.86)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وقد يعود السبب في تحقيق أصحاب هذه الفئة حاجاتهم الأساسية مقارنة بالفئات الأخرى التي تسعى لتحقيق تلك الحاجات.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.47 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 3.39 | - | - | - | •0.47 |
| 41-50 سنة | 3.63 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 3.86 | - | - | - | - |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.78)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.47) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. ويعود السبب إلى أن الشفافية من المفاهيم الحديثة وليس من السهل على الفئات ذات المؤهلات المتدنية إدراك أهميتها بدون وجود منظمات تغرس تلك المفاهيم في المجتمع.

الجدول رقم (28)
نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي
لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوسد | بكالوريوس | دراسات عا |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.47 | – | – | *0.31 | – |
| دبلوم متوسط | 3.46 | – | – | – | – |
| بكالوريوس | 3.78 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 3.89 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

جـ- **الإقليم:** يبين الجدول رقم(29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.38)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(3.73) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال.

الجدول رقم (29)
نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم
لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 3.73 | – | – | – |
| إقليم الوسط | 3.63 | – | – | – |
| إقليم الجنوب | 3.38 | *0.35 | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

د- **الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(أكثر من 700 دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(أكثر من 700 دينار)(2.89)، أما متوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(3.72) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(300 دينار فأقل). ويفسر ذلك بأن الشفافية تحارب الفساد وتزيد الكفاءة الإنتاجية مما يساعد على رفع الدخول الشهرية لأفراد المجتمع.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 3.72 | - | - | - | - |
| 301-500 دينار | 3.51 | - | - | - | - |
| 501-700 دينار | 3.61 | - | - | - | - |
| أكثر من 700 دينار | 2.89 | *0.83 | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (31)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.95 | 0.74 | **2.33 | 0.027 |
| | أنثى | 27 | 3.49 | 0.99 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.99 | 0.75 | **2.37 | 0.019 |
| | غير منتمي | 103 | 3.76 | 0.82 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 4.07 | 0.78 | *2.59 | 0.01 |
| | لا | 184 | 3.82 | 0.77 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 4.15 | 0.68 | *4.42 | 0.000 |
| | منتخب | 167 | 3.74 | 0.80 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (276) = 1.645

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

يوضح الجدول رقم(31) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للجنس(2.33)، والانتماء لمنظمات المجتمع (2.37)، والمشاركة في مجالس سابقة (2.59)، وصفة العضوية(4.42).

وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.95)، ومتوسط إجابة الإناث(3.49)

أما بالنسبة للإنتماء لمنظمات المجتمع فكانت الفروق لصالح المنتمين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المنتمين لمنظمات المجتمع(3.99)، ومتوسط

إجابة غير المنتمين(3.76)، في حين جاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.07)، ومتوسط إجابة الذين لم يشاركوا(3.82)، وأخيراً جاءت الفروق لصالح الأعضاء المعينين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(4.15)، ومتوسط إجابة المنتخبين(3.74). ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور لديهم علاقات قانونية أكثر من الإناث مما يساعدهم على إدراك أهمية حكم القانون والمنتمون مجرد إنتماءهم يخلق أبعاد قانونية عديدة.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (32)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحر | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعيار | قيمة(ف) | مستوى الدلا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فأقل | (3، 272 | 3.86 | 0.83 | •8.39 | 0.000 |
| | 31-40 سنة | | 3.60 | 0.74 | | |
| | 41-50 سنة | | 3.93 | 0.81 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 4.22 | 0.64 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | (3، 272 | 3.77 | 0.77 | •6.69 | 0.000 |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.68 | 0.75 | | |
| | بكالوريوس | | 4.06 | 0.77 | | |
| | دراسات عليا | | 4.43 | 0.54 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | (2، 273 | 4.14 | 0.70 | •11.56 | 0.000 |
| | إقليم الوسط | | 3.80 | 0.72 | | |
| | إقليم الجنوب | | 3.63 | 0.86 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | (3، 272 | 4.04 | 0.82 | •3.79 | 0.011 |
| | 301-500 دينار | | 3.70 | 0.73 | | |
| | 501-700 دينار | | 3.80 | 0.62 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 3.96 | 0.71 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(32) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للعمر(8.39)، وللمؤهل العلمي(6.69)،وللأقاليم (11.56)، وللدخل الشهري(3.79).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر:** عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (33)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (3.86)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلــغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثه (41-50 سنه) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثه (41-50 سنه) (3.63)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 ســـنة) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنه). فكلما زاد العمــر زادت المعرفة والإدراك والعقلانية والتي ترى بحكم القانون تنظيما للعلاقات وحلا للخلافات.

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.47 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 3.39 | - | - | *0.33 | *0.62 |
| 41-50 سنة | 3.63 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 3.86 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

**ب- المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.43)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.77) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.43)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.68) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.فإرتفاع التحصيل العلمي يساعد على إدراك أهمية حكم القانون في جميع مجالات الحياه.

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوس | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.77 | – | – | – | *0.66 |
| دبلوم متوسط | 3.68 | – | – | – | *0.75 |
| بكالوريوس | 4.06 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 4.43 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

**جـ- الإقليم:** يبين الجدول رقم(35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.63)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.14) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.80)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.14) ولصالح المبحوثين من

أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال. وقد يفسر ذلك بلجوء الأفراد في إقليم الجنــوب في حل كثير من القضايا إلى الاسلوب العشائري مقارنة بإقليمي الوسط والشمال.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 4.14 | - | - | - |
| إقليم الوسط | 3.80 | *0.33 | - | - |
| إقليم الجنوب | 3.63 | *0.51 | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- **الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(36) أن هنالك مصادر فروق بــين متوســط إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(301-500 دينار) ومتوسط الفئـــة الأولـــى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(301-500 دينار)(3.70)، أما متوســط الفئـــة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(4.04) ولصالح المبحوثين ذوي الــدخل الشـــهري(300 دينار فأقل).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 4.04 | - | - | - | - |
| 301-500 دينار | 3.70 | *0.34 | - | - | - |
| 501-700 دينار | 3.80 | - | - | - | - |
| أكثر من 700 دينار | 3.96 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (37)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.95 | 0.67 | 1.43 | 0.164 |
| | أنثى | 27 | 3.70 | 0.87 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.99 | 0.72 | •2.24 | 0.026 |
| | غير منتمي | 103 | 3.81 | 0.63 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 4.05 | 0.68 | •2.15 | 0.033 |
| | لا | 184 | 3.86 | 0.69 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 3.86 | 0.74 | •2.16 | 0.035 |
| | منتخب | 167 | 4.07 | 0.61 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (276) = 1.645

يوضح الجدول رقم(37) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى(الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى للمتغيرات الشخصية (الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة، وهي للانتماء لمنظمات المجتمع (2.24)، والمشاركة في مجالس سابقة (2.15)، وصفة العضوية(2.16).

وكانت الفروق بالنسبة للإنتماء لمنظمات المجتمع لصالح المنتمين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المنتمين لمنظمات المجتمع(3.99)، ومتوسط إجابة غير المنتمين(3.81)، في حين جاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.05)، ومتوسط إجابة الذين لم يشاركوا(3.86)، وأخيراً جاءت

الفروق لصالح الأعضاء المنتخبين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلـــغ متوســـط إجابتهم(4.07)، ومتوسط إجابة المعينين(3.86).

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجـــالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى لمتغير الجــنس وكانـــت قيمـــة (T = 1.43) وبمستوى دلاله (α= 0.164) وهي غير معنوية عند مستوى(0.05) وعليه فإننـــا نقبل بهذه الفرضية جزئياً. وقد يعود السبب في عدم وجود فروق تعزى للجنس إلى طبيعة هذه الخاصية والتي تسعى لتحقيق المصلحة العامة والاستجابة لحاجات مختلـــف فئـــات المجتمع بغض النظر عن الجنس.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (38)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحر | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعيار | قيمة(ف) | مستوى الدلا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فأقل | (3، 272 | 3.88 | 0.77 | *5.099 | 0.002 |
| | 31-40 سنة | | 3.74 | 0.70 | | |
| | 41-50 سنة | | 3.92 | 0.71 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 4.18 | 0.56 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | (3، 272 | 3.86 | 0.68 | *5.041 | 0.002 |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.64 | 0.79 | | |
| | بكالوريوس | | 4.06 | 0.67 | | |
| | دراسات عليا | | 4.25 | 0.52 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | (2، 273 | 4.23 | 0.56 | *26.25 | 0.000 |
| | إقليم الوسط | | 3.80 | 0.65 | | |
| | إقليم الجنوب | | 3.57 | 0.74 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | (3، 272 | 4.10 | 0.71 | *8.96 | 0.000 |
| | 301-500 دينار | | 3.67 | 0.66 | | |
| | 501-700 دينار | | 3.93 | 0.44 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 3.55 | 0.69 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(38) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للعمر(5.099)، وللمؤهل العلمي(5.041)، وللأقاليم (26.25)، وللدخل الشهري(8.96).

وقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر:** عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم(39)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسطا إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (4.18)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(3.74) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك بإن الفئات العمرية الكبيرة يغلب عليها الطابع التوفيقي بين المصالح المتعارضة بموضوعية عن طريق التفاوض.

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.88 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 3.74 | - | - | - | 0.44* |
| 41-50 سنة | 3.92 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 4.18 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.25)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.64) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(4.06)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.64) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس). مما يدلل بإن هذه الخاصية تحتاج إلى معرفة علمية في مجال التفاوض وإتخاذ القرارات ومعرفة بالأهداف وهذا يتطلب مؤهلات علمية مقبولة.

الجدول رقم (40)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوس | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.86 | - | - | - | - |
| دبلوم متوسط | 3.64 | - | - | *0.42 | *0.61 |
| بكالوريوس | 4.06 | - | - | - | - |
| دراسات عليا | 4.25 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

جـ- **الإقليم:** يبين الجدول رقم(41) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.57)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.23) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في أقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.80)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.23) ولصالح المبحوثين من

أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال. وقد يعود السبب بأن إقليم الشمال لديه بلديات ذات كثافة سكانية مرتفعة مما يزيد العلاقات والخلافات مما يستدعي الجميع على العمل وفق خاصية الاستجابة وبناء التوافق لتحقيق مصالحهم.

الجدول رقم (41)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو الاستجابة وبناء التوافق

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 4.23 | – | – | – |
| إقليم الوسط | 3.80 | *0.43 | – | – |
| إقليم الجنوب | 3.57 | *0.67 | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

د- **الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(42) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(301-500 دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(301-500 دينار)(3.67)، أما متوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(4.10) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(300 دينار فأقل).مما يدلل على حاجة متدني الدخل بناء التوافق بينهم لتحقيق حاجاتهم بكلف أقل.

الجدول رقم (42)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 4.10 | – | – | – | – |
| 301-500 دينار | 3.67 | *0.43 | – | – | – |
| 501-700 دينار | 3.93 | – | – | – | – |
| أكثر من 700 دينار | 3.55 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (43)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.87 | 0.73 | *4.073 | 0.000 |
| | أنثى | 27 | 3.20 | 0.81 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.83 | 0.75 | 0.868 | 0.386 |
| | غير منتمي | 103 | 3.75 | 0.79 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 4.03 | 0.67 | *3.76 | 0.000 |
| | لا | 184 | 3.69 | 0.79 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 3.99 | 0.66 | *3.49 | 0.001 |
| | منتخب | 167 | 3.68 | 0.81 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

يوضح الجدول رقم(43) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى(الجنس، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة، وهي للجنس(4.073)، والمشاركة في مجالس سابقة (3.76)، وصفة العضوية(3.49).

وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.87)، ومتوسط إجابة الإناث(3.20)، في حين جاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.03)، ومتوسط إجابة الذين لم

يشاركوا(3.69)، وأخيراً جاءت الفروق لصالح الأعضاء المعينين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(3.99)، ومتوسط إجابة المنتخبين(3.68).

كما يظهر الجدول عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى لمتغير الانتماء لمنظمات المجتمع وكانت قيمة (T = 0.868) وبمستوى دلاله (α= 0.386) وهي غير معنوية عند مستوى دلالة(α=0.05) وعليه فإننا نقبل بهذه الفرضية جزئياً.وقد يعود السبب في مجال الجنس أن التنشئة الأسرية للإناث تساعد على تقبل عدم المساواه، وأمّا سبب عدم وجود فروق لمتغير الإنتماء لمنظمات المجتمع فإن هذا لا يؤثر كثيرا على المساواه سواءً أكان منتمياً ام لا.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (44)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحر | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعيار | قيمة(ف) | مستوى الدلا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فأقل | (3، 272 | 4.06 | 0.59 | *6.955 | 0.000 |
| | 31-40 سنة | | 3.52 | 0.74 | | |
| | 41-50 سنة | | 3.83 | 0.82 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 4.05 | 0.61 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | (3، 272 | 3.77 | 0.74 | *4.056 | 0.008 |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.46 | 0.77 | | |
| | بكالوريوس | | 3.92 | 0.80 | | |
| | دراسات عليا | | 4.05 | 0.61 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | (2، 273 | 4.15 | 0.57 | *27.947 | 0.000 |
| | إقليم الوسط | | 3.60 | 0.81 | | |
| | إقليم الجنوب | | 3.44 | 0.76 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | (3، 272 | 3.97 | 0.71 | *6.349 | 0.000 |
| | 301-500 دينار | | 3.54 | 0.79 | | |
| | 501-700 دينار | | 3.69 | 0.75 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 3.77 | 0.81 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.01) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.01) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(44) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للعمر(6.955)، وللمؤهل العلمي(4.056)، وللأقاليم(27.947)، وللدخل الشهري(6.349).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر:** عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم(45)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (4.05)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(3.52) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، ويبين الجدول أن هنالك مصادر الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.83)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلغ(3.52) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة).

الجدول رقم (45)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 4.06 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 3.52 | - | - | •0.31 | •0.52 |
| 41-50 سنة | 3.83 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 4.05 | - | - | - | - |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(46) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.92)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.46) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس).

الجدول رقم (46)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوس | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.77 | – | – | – | – |
| دبلوم متوسط | 3.46 | – | – | *0.47 | – |
| بكالوريوس | 3.92 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 4.05 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

جـ- **الإقليم:** يبين الجدول رقم(47) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.44)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.15) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في أقليم الوسط(3.60)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.15) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال.

الجدول رقم (47)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 4.15 | – | – | – |
| إقليم الوسط | 3.60 | *0.55 | – | – |
| إقليم الجنوب | 3.44 | *0.71 | – | – |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**د- الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(48) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(301-500 دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(301-500 دينار) (3.54)، أما متوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(3.97) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(300 دينار فأقل). فالمبحوثون في هذه الفئة ينظروا للمساواه بإنها تساعدهم على تحقيق إحتياجاتهم بفرص متساوية مع أصحاب الدخول المرتفعة.

الجدول رقم (48)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 3.97 | – | – | – | – |
| 301-500 دينار | 3.54 | *0.43 | – | – | – |
| 501-700 دينار | 3.69 | – | – | – | – |
| أكثر من 700 دينار | 3.77 | – | – | – | – |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (49)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.67 | 0.64 | •4.982 | 0.000 |
| | أنثى | 27 | 3.00 | 0.67 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.76 | 0.66 | •5.218 | 0.000 |
| | غير منتمي | 103 | 3.35 | 0.61 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 3.98 | 0.64 | •7.039 | 0.000 |
| | لا | 184 | 3.41 | 0.60 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 3.84 | 0.64 | •5.025 | 0.000 |
| | منتخب | 167 | 3.45 | 0.65 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

يوضح الجدول رقم(49) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية بين اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للجنس(4.982)، الانتماء لمنظمات المجتمع(5.218)، والمشاركة في مجالس سابقة (7.039)، وصفة العضوية(5.025).

وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.67)، ومتوسط إجابة الإناث(3.00)، وجاءت الفروق للذين ينتمون لمنظمات المجتمع حيث بلغ متوسط إجاباتهم(3.76)، ومتوسط إجابة الذين لا ينتمون(3.35)، في حين جاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة حيث بلغ متوسط إجاباتهم(3.98)، ومتوسط إجابة الذين لم يشاركوا(3.41)، وأخيراً جاءت الفروق لصالح

الأعضاء المعينين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(3.84)، ومتوسط إجابة المنتخبين(3.45). ويفسر ذلك بأن الذكور في العادة هم المسؤولين عن الإنفاق والكفاءة تحقق الرشد في الانفاق، في حين أن الذين شاركوا في مجالس سابقة أصبحت لديهم معرفة بأهمية الكفاءة، والمنتمون لمنظمات المجتمع يسعوا لتحقيق الكفاءة داخل منظماتهم، أمّا المعينين فغالبيتهم من الموظفين والكفاءة متطلب من متطلبات وظائفهم.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (50)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحرية | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة(ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فأقل | (3، 272) | 3.63 | 0.71 | **3.204 | 0.024 |
| | 31-40 سنة | | 3.42 | 0.55 | | |
| | 41-50 سنة | | 3.64 | 0.70 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 3.75 | 0.71 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | (3، 272) | 3.48 | 0.58 | *5.146 | 0.002 |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.45 | 0.55 | | |
| | بكالوريوس | | 3.77 | 0.76 | | |
| | دراسات عليا | | 3.85 | 0.72 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | (2، 273) | 3.67 | 0.58 | *6.156 | 0.002 |
| | إقليم الوسط | | 3.70 | 0.70 | | |
| | إقليم الجنوب | | 3.37 | 0.73 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | (3، 272) | 3.70 | 0.64 | **3.778 | 0.000 |
| | 301-500 دينار | | 3.42 | 0.68 | | |
| | 501-700 دينار | | 3.73 | 0.61 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 3.47 | 0.81 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (3، 272) = 2.60

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(50) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي للعمر(3.204)، وللمؤهل العلمي(5.146)، وللأقاليم(6.156)، وللدخل الشهري(3.778).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر**: عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (51)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (3.75)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلـــغ(3.42) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).فرؤية هذه الفئة لإحتياجاتهم واضـــحة والوضوح يساعد على تحقيق الكفاءة.

الجدول رقم (51)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سن | 41-50 سن | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فاقل | 3.63 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 3.42 | - | - | - | 0.33* |
| 41-50 سنة | 3.64 | - | - | - | - |
| 51سنة فاكثر | 3.75 | - | - | - | - |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ب- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول رقم(52) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.77)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. مما يدلّ على أن الدراسة الجامعية تساعد على إدراك أهمية الكفاءة في تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (52)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوس | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.48 | – | – | *0.29 | – |
| دبلوم متوسط | 3.45 | – | – | – | – |
| بكالوريوس | 3.77 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 3.85 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

جـ- **الإقليم:** يبين الجدول رقم(53) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.37)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(3.67) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الثالثة أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.70)، أما متوسط الفئة الثالثة من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب. فقلة الموارد في جميع المجالات في هذا الإقليم يجعل من الكفاءة مطلب اساسي من أجل تحقيق عيش كريم.

الجدول رقم (53)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 3.67 | – | – | – |
| إقليم الوسط | 3.70 | – | – | – |
| إقليم الجنوب | 3.37 | *0.30 | *0.33 | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

**د- الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(54) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(301-500 دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(301-500 دينار)(3.42)، أما متوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(3.70) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(300 دينار فأقل). فالكفاءة تحقق الاهداف بكلف أقل وهذا ما يسعى له ذوي الدخول الشهرية المتدنية.

الجدول رقم (54)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 3.70 | – | – | – | – |
| 301-500 دينار | 3.42 | *0.28 | – | – | – |
| 501-700 دينار | 3.73 | – | – | – | – |
| أكثر من 700 دينار | 3.47 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أولاً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

جدول رقم (55)

نتائج اختبار(T) لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية).

| المتغير | فئات المتغير | العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ( T ) | أهمية (T) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 249 | 3.92 | 0.71 | **2.41 | 0.022 |
| | أنثى | 27 | 3.50 | 0.88 | | |
| الانتماء لمنظمات المجتمع | منتمي | 173 | 3.98 | 0.71 | *2.96 | 0.003 |
| | غير منتمي | 103 | 3.71 | 0.76 | | |
| المشاركة في مجالس سابقة | نعم | 92 | 4.00 | 0.72 | **2.03 | 0.044 |
| | لا | 184 | 3.82 | 0.75 | | |
| صفة العضوية | معين | 109 | 4.04 | 0.71 | *2.93 | 0.004 |
| | منتخب | 167 | 3.78 | 0.74 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (276) = 1.645

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (276) = 2.326

يوضح الجدول رقم(55) نتائج اختبار(T–test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(T) المحسوبة، وهي للجنس(2.41)، الانتماء لمنظمات المجتمع(2.96)، والمشاركة في مجالس سابقة(2.03)، وصفة العضوية(2.93).

وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.92)، ومتوسط إجابة الإناث(3.50)، وجاءت الفروق للذين ينتمون لمنظمات المجتمع حيث بلغ متوسط إجاباتهم(3.98)، ومتوسط إجابة الذين لا

ينتمون(3.71)، في حين جاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة حيث بلغ متوسط إجاباتهم(4.00)، ومتوسط إجابة الذين لم يشاركوا(3.82)، وأخيراً جاءت الفروق لصالح الأعضاء المعينين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(4.04)، ومتوسط إجابة المنتخبين(3.78). ويمكن تفسير ذلك بإن الذكور هم غالبا يتخذون القرارات لذلك فتوجههم نحو الرؤية الاستراتيجية يكون في الغالب أعلى وكذلك المنتمون لمنظمات المجتمع لدى منظماتهم رؤى استراتيجية مقارنة بغير المنتمين والمشاركين في مجالس سابقة أصبحت لديهم معرفة بالتوجهات الاستراتيجية.

ثانياً: اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري).

الجدول رقم (56)

تحليل التباين لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)

| المتغير | فئات المتغير | درجة الحرية | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | قيمة(ف) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمر | 30 سنة فأقل | (3، 272) | 3.60 | 0.86 | •4.03 | 0.008 |
| | 31-40 سنة | | 3.70 | 0.71 | | |
| | 41-50 سنة | | 3.93 | 0.78 | | |
| | 51سنة فأكثر | | 4.08 | 0.62 | | |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة فما دون | (3، 272) | 3.79 | 0.71 | •4.23 | 0.006 |
| | دبلوم كلية مجتمع | | 3.70 | 0.70 | | |
| | بكالوريوس | | 3.98 | 0.80 | | |
| | دراسات عليا | | 4.32 | 0.43 | | |
| الإقليم | إقليم الشمال | (2، 273) | 4.13 | 0.61 | •13.62 | 0.000 |
| | إقليم الوسط | | 3.74 | 0.75 | | |
| | إقليم الجنوب | | 3.63 | 0.81 | | |
| الدخل الشهري | 300 دينار فأقل | (3، 272) | 4.04 | 0.71 | •6.89 | 0.000 |
| | 301-500 دينار | | 3.65 | 0.72 | | |
| | 501-700 دينار | | 3.94 | 0.73 | | |
| | أكثر من 700 دينار | | 3.42 | 0.79 | | |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (2، 273) = 4.61

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (3، 272) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(56) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى(العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وهي للعمر(4.03)، وللمؤهل العلمي(4.23)، وللأقاليم(13.62)، وللدخل الشهري(6.89).

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- **العمر**: عند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (57)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة (51سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) (4.08)، أما متوسط الفئة الثانية(31-40 سنة) فقد بلـــغ(3.70) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر).مما يدل علـــى أن اصـــحاب الفئـــات العمرية المتقدمة هم ناضجي التفكير مقارنة بالأعمار الصغيرة.

الجدول رقم (57)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.60 | - | - | - | - |
| 31-40 سنة | 3.70 | - | - | - | •0.38 |
| 41-50 سنة | 3.93 | - | - | - | - |
| 51سنة فأكثر | 4.08 | - | - | - | - |

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha$ = 0.05)

ب- **المؤهل العلمي**: يبين الجدول رقم(58) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.32)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون)فقد بلغ(3.79) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(دراسات عليا) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.32)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ(3.70) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. فالدراسة الجامعية بكل مستوياتها تساعد على تبني التوجه الاستراتيجي نتيجة زيادة المعرفة والاطلاع.

الجدول رقم (58)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات المؤهل العلمي

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | ثانوية عامة فما دو | دبلوم متوسد | بكالوريوس | دراسات علي |
|---|---|---|---|---|---|
| ثانوية عامة فما دون | 3.79 | – | – | – | *0.52 |
| دبلوم متوسط | 3.70 | – | – | – | *0.62 |
| بكالوريوس | 3.98 | – | – | – | – |
| دراسات عليا | 4.32 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

جـ- **الإقليم**: يبين الجدول رقم(59) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الجنوب(3.63)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.13) ولصالح المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط ومتوسط الفئة الأولى أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال، حيث بلغ متوسط إجابات أعضاء المجالس البلدية في إقليم الوسط(3.74)، أما متوسط الفئة الأولى من أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال فقد بلغ(4.13) ولصالح المبحوثين من

أعضاء المجالس البلدية في إقليم الشمال.فالحاجة إلى القيام بنشاطات عديدة في إقليم الشمال في ظل كثافة سكانية مرتفعة تجعل من الرؤية الاستراتيجية ضرورة حتمية.

الجدول رقم (59)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الإقليم

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | إقليم الشمال | إقليم الوسط | إقليم الجنوب |
|---|---|---|---|---|
| إقليم الشمال | 4.13 | – | – | – |
| إقليم الوسط | 3.74 | *0.39 | – | – |
| إقليم الجنوب | 3.63 | *0.50 | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- **الدخل الشهري:** يبين الجدول رقم(60) أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(301-500 دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(301-500 دينار)(3.65)، أما متوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(4.04) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(300 دينار فأقل).

ويبين الجدول أن هنالك مصادر فروق بين متوسط إجابات المبحوثين ذوي الدخل الشهري(أكثر من 700دينار) ومتوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(أكثر من 700دينار)(3.42)، أما متوسط الفئة الأولى(300 دينار فأقل) فقد بلغ(4.04) ولصالح المبحوثين ذوي الدخل الشهري(300 دينار فأقل). فالرؤية الاستراتيجية القائمة على التخطيط الاستراتيجي لمتدني الدخول تساعدهم على الحياة الكريمة في ظل الدخل المحدود.

الجدول رقم (60)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الدخل الشهري

لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 300 دينار فأ | 301-500 دينار | 501-700 دينار | أكثر من 700 دينار |
|---|---|---|---|---|---|
| 300 دينار فأقل | 4.04 | – | – | – | – |
| 301-500 دينار | 3.65 | *0.38 | – | – | – |
| 501-700 دينار | 3.94 | – | – | – | – |
| أكثر من 700 دينار | 3.42 | *0.62 | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

# الفصل الخامس
# الخاتمة والمناقشة والتوصيات

## 5. 1 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، واختبار (T- test)، وتحليل التباين الأحادي وتحليل اختبار شيفه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها.

1. ترتيب اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خصائص الحكمانية تنازليا (خاصية الاستجابة وبناء التوافق، خاصية حكم القانون، خاصية الرؤية الاستراتيجية، خاصية المساواة، خاصية الشفافية، خاصية الكفاءة، خاصية المشاركة، وخاصية المساءلة).
2. وجود فروق ذات دلالةإحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو خصائص الحكمانية مجتمعة تعزى للفروقات في المتغيرات الديموغرافية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالةإحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو خصائص المساءلة و"الاستجابة وبناء التوافق" تعزى للجنس.
4. عدم وجود فروق ذات دلالةإحصائية لاتجاهات المبحوثين نحوخاصية المشاركة تعزى للدخل.
5. عدم وجود فروق ذات دلالةإحصائية لاتجاهات المبحوثين نحو خاصية المساواة تعزى للإنتماء لمنظمات المجتمع المدني.

## 5. 2 المناقشة:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج فعلية تتمثل فيما يأتي :

1- أشارت إجابات المبحوثين إلى أهمية خصائص الحكمانية لدى أعضاء المجالس البلدية، وقد حظيت هذه النتيجة بنسبة اهتمام مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ(3.62) وبأهمية نسبية بلغت(72.38%)، وجاءت خاصية الاستجابة وبناء التوافق المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.93) وأهمية نسبية بلغت (78.52%)، في حين جاءت خاصية المساءلة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.11)، وأهمية نسبية بلغت(62.21%). وهذا يتفق مع دراسة(Porras,2002) التي أظهرت أن البلديات التي تهتم بخصائص الحكمانية هي الأنسب لتقديم الخدمات من خلال إشراك المواطنين وإن الحكمانية تخلق الرشد في النفقات العامة من خلال معرفة شرعية الإنفاق مما يساعد على تحقيق الكفاءة .وإن الشفافية في تقديم المعلومات ساعدت على رفع توقعات ومطالب المواطنين للخدمات المقدمة . وكذلك تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة(Shah,2004) والتي اهتمت بممارسة خصائص الحكمانية من خلال مراجعة المهام للتكيف مع الظروف والتركيز على اللامركزية والمشاركة وتعزيز شفافية العمليات وتوفير المعلومات وتمكين المسؤولية.

2- أشارت النتائج أن خاصية المشاركة تلقى أهتماماً متوسطاً لدى أعضاء المجالس البلدية بمتوسط حسابي بلغ(3.12) وبأهمية نسبية بلغت(62.41%)، وقد يعود السبب في ذلك في مقدرة أعضاء المجالس المتوسطة في نقل آراء المواطنين ومشاكلهم إلى الحكومة وضرورة الاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفته بحاجات المواطنين، وعدم اعتماد المجلس عند اتخاذ القرارات على المسوحات الميدانية لآراء المواطنين، وقصور إجراء المجلس لقاءات مفتوحة مع المواطنين للإطلاع على حاجاتهم. ويؤكد ذلك دراسة(عبدالوهاب، 2001 ) والتي خلصت إلى انخفاض المشاركة الشعبية بسبب عدم عقد لقاءات مع المواطنين لمعرفة المشاكل والقضايا وإن عدم المشاركة يعود إلى عدم اهتمام المسؤولين بذلك. كما تتوافق هذه الدراسة مع دراسة(المركز اللبناني للدراسات، 2003) والتي خلصت إلى أن المشاركة الشعبية في الأنشطة البلدية لا تكاد تذكر. وتتوافق أيضا مع دراسة(الاعرجي والعزي، 1998) ويرى أن المعوقات لعمليات التحول الديموقراطي تنبع من المحددات القانونية وقلة التعاون والدعم من قبل الدوائر الحكومية المحلية وتناقض أهداف الناخبين وضعف تجاوب الجمهور المحلي.

3- أشارت النتائج إلى أن خاصية المساءلة تلقى أهتماماً متوسطاً لدى أعضاء المجالس البلدية بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبأهمية نسبية بلغت(62.21%)، ويعود السبب

في ذلك لشعور الأعضاء بعدم وجود مساءلة اجتماعية حول القرارات المتخذة من قبلهم وضعف المساءلة الرسمية للمجالس البلدية عبر سلطات الدولة الثلاث. وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة(Craig,2004) والتي أظهرت ان هنالك معيقات للتعاون المحلي مما يساهم في عدم وصول الخدمات للمواطنين وتحقيق خصائص الحكمانية ومن بينها المساءلة ويرى ضرورة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وقيام أصحاب الاختصاص باتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبتهم مما يعني أن المساءلة ما زالت ضعيفة

4- دلت النتائج على أن خاصية الشفافية تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبأهمية نسبية بلغت(72.12%) وبالنظر للفقرتين اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية فيعبر محتواهما عن عدم وجود أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين وتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين وأصحاب العلاقة من قبل أعضاء المجلس بالمصداقية، وقصور المجالس البلدية بإعلان قراراتها المتخذة على المواطنين. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة(kauzya، 2003) والتي أظهرت أن البلدان الإفريقية حققت نجاحات واسعة في تطبيق خصائص الحكمانية كالشفافية وحكم القانون من خلال تحليلة لبرامج روندا واوغندا للحكمانية.

5- أشارت النتائج إلى أن خاصية حكم القانون تلقى اهتماما عالياً، بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبأهمية نسبية بلغت(78.07%)، ويعود السبب في ذلك أن حكم القانون يحقق الأفضلية للقانون والنظام بدلا من الفوضوية والنزاعات، ويمثل مرجعية للمجلس في حل الخلافات للقوانين والتعليمات، وتطبق التعليمات والقوانين التي تحكم عمل المجلس على الأعضاء دون التحيز لهم، وتفهم ووعي أعضاء المجلس بالتعليمات والقوانين عند اتخاذ القرارات. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Skelcher,2003) والتي توصلت إلى أهمية حكم القانون للشّراكات التنظيمية والتي تقود إلى تحقيق الحكمانية على أرض الواقع. وتتوافق أيضا مع دراسة(الأعرجي والعزي،1998) التي أشارت أن المعوقات لعمليات التحول الديموقراطي تنبع من المحددات القانونية مما يدلّ على أهمية حكم القانون في قيادة البلديات نحو أهدافها. في حين تعارضت هذه الدراسة مع دراسة(الجمال،2000) والتي توصلت إلى أن هناك

صلاحيات في القانون لا يمارسها المجلس نتيجة التساهل السلبي من المجلس خوفا على الانتخابات القادمة.مما يدلّ على التوجه الإيجابي نحو خصائص الحكمانية في الوقت الحالي والذي يعزى للدعوات المتتالية مـــن القيـــادات السياســـية لعمليـــات الإصلاح الإداري والتوجه الديموقراطي.

6- دلت النتائج إلى أن خاصية الاستجابة وبناء التوافق تلقى اهتماما عالياً، بمتوسط حسابي بلـــغ(3.93) وأهمية نسبية بلغت(78.52%)، وقد يعود السبب في ذلك لمحاولة أعضاء المجلس البلدي تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع، والتوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة، والتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة، وهذه كلها في الأساس تمثل استجابة لحاجات مختلف فئات المجتمع. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Craig,2004) والتي ترى أن التعاون والتنسيق بين جميع الفاعلين من حكومة وقطاع خاص ومنظمات مجتمع مدني تساعد على تحقيق القدرة المعرفية للمجتمع المحلي وتحديد البرامج الضرورية والهادفة لرفع مستوى المعيشة المحلي من خلال تعزيز الثقة وتحديد المسؤوليات للجهات التي تقدم الخدمات للمواطنين.

7- دلت النتائج إلى أن خاصية المساواة تلقى اهتماما عالياً، بمتوسط حسابي بلـــغ بلغ (3.80) وبأهمية نسبية بلغت(76%)، وقد يعود السبب في أن القرارات تتخذ داخل المجلس بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفة، واعتبار أن الرفاهية والحماية حق للجميع من وجهة نظر أعضاء المجلس، في حين جاءت الفقرة(35) بدرجة متوسطة والتي يعبر محتواها عن استهداف الفقراء والأقل حظاً من الناس لتوفير الخدمات والرفاة لهم. وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Porras,2002) والتي أظهرت أن البلديات التي تراعي خصائص الحكمانية هي الأنسب لتقديم الخدمات من خلال إشراك المواطنين وان الحكمانية تخلق الرشد في النفقات العامة من خلال معرفة شرعية الإنفاق مما يساعد على تحقيق الكفاءة. وأن الشفافية في تقديم المعلومات ساعدت على رفع توقعات ومطالب المواطنين للخدمات المقدمة ضمن منظور المساواه والعدالة.

8- أشارت النتائج إلى أن خاصية الكفاءة تلقى اهتماما عالياً، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبأهمية نسبية بلغت(72.07%)، ويعزى ذلك لأن هدف أعضاء المجلس هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة، واستخدام أمثل للموارد المادية المتوفرة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات المجلس، في حين جاء المتوسط الحسابي للفقرتين (40، 39) بدرجة متوسطة والتي يعبر محتواها عن قيام المجلس بإشباع حاجات المستفيدين من الخدمة بالرغم من شح الموارد، ويقوم أعضاء المجلس بتطوير مهاراتهم من خلال حضور دورات تدريبية.وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة (Sansom,2001) والذي يرى ضرورة وجود مؤشرات أداء كمية ونوعية للحكمانية المحلية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن بين تلك المؤشرات الكفاءة في استعمال المصادر الأولية لرفع المستوى النوعي للحياة في البلديات. وكما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (ربابعة،1995) في ضرورة تحقيق الكفاءة والفعالية عبر إعادة النظر في التشريعات وتأكيد الدور الرقابي وتطوير الكفاءات من خلال التدريب. في حين تناول (Asian Development Bank,1999) الكفاءة كنتيجة من نتائج الحكمانية ولم يضعها بين خصائص الحكمانية ويرى أنها تحقق الاستقرار الاقتصادي والعدالة.

9- دلت النتائج إلى أن خاصية الرؤية الاستراتيجية تلقى اهتماما عالياً، بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبأهمية نسبية بلغت(77.63%) ويعزى ذلك لأن أعضاء المجلس يرون أن الوطن والمواطن هما الأساس لعمل أعضاء المجلس، ويدرك أعضاء المجلس أهمية الحكمانية من خلال أهمية خصائصها(الشفافية والمشاركة والمساءلة). ولقد تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة(أفندي،2001) في أن الرؤية الإستراتيجية غير واضحه ولا تلقى إهتمام. ويرى(Skelcher,2003) ضرورة وجود استراتيجيات بديلة من خلال إعادة التفكير في الأهداف والبرامج بشكل مستمر. وتناول(Shah,2004) الاستراتجية من خلال التركيز اللامركزية والمشاركة والاصلاح وتعزيز الشفافية للتكيف مع الظروف المتغيرة مبديا أهمية هذا البعد.

10- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المشاركة تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، الانتماء لمنظمات

المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية العمر، المؤهل العلمي، الإقليم)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور والمنتمين لمنظمات المجتمع، والذين شاركوا في مجالس سابقة ولصالح الأعضاء المنتخبين. وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (البكالوريوس) وللأقاليم لصالح إقليم الوسط. ففي مجال الجنس فالذكور أكثر مشاركة مما دعى الحكومة لإستخدام الكوتا. ويدعي بأهمية المشاركة مما جعلهم ينتمون لمنظمات المجتمع المدني.في حين أن المشاركين في مجالس سابقة أصبح لديهم معرفة بأهمية المشاركة في تحقيق الأهداف.والمنتخبين فقد يكمن سر نجاحهم باهتمامهم بالمشاركة. وتشير النتائج في مجال العمر بزيادة المشاركة كلما تقدم الإنسان في العمر نتيجة زيادة الخبرات والمعرفة لديه. وبالنسبة للإقليم فإقليم الوسط والذي تعتبر العاصمة إحدى محافظاتة تكثر فيها الجمعيات والأحزاب والأندية مما يفسر اهتماماته في مجال المشاركة.

11- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساءلة تعزى(الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وكانت الفروق لصالح غير المنتمين لمنظمات المجتمع، ولصالح الذين شاركوا ولصالح المنتخبين وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (البكالوريوس) وللأقاليم لصالح إقليم الوسط، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(501-700دينار). وقد تفسر الفروق في مجال الانتماء تخوف المنتمين من المساءلة التي تحد من نشاطات تنظيماتهم لذلك جاءت الفروق لصالح غير المنتمين. وفي مجال الاقليم فإقليم الوسط ذو نشاطات عديدة مما يتطلب إظهار اهمية المساءلة لدى قاطنيه.

12- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الشفافية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري). وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور، ولصالح المنتمين

لمنظمات المجتمع، وللذين شاركوا في مجالس سابقة ولصالح الأعضاء المنتخبين، وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (البكالوريوس) وللأقاليم لصالح إقليم الشمال، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(300 دينار فأقل).فالمنتخبون يدركون أهمية الشفافية حرصا منهم على الانتخابات في الدورات اللاحقة. واما أصحاب الدخول المتدنية فقد ينظروا للشفافية بإنها تحارب الفساد وبالتالي تزيد الكفاءة مما يساعد على تحقيق دخول اعلى.

13- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية حكم القانون تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور أما بالنسبة إلى الانتماء لمنظمات المجتمع فكانت الفروق لصالح المنتمين لمنظمات المجتمع وللذين شاركوا في مجالس سابقة، وجاءت الفروق لصالح الأعضاء المعينين، وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (الدراسات العليا) وللأقاليم لصالح أقليم الشمال، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(300 دينار فأقل). ففي مجال الجنس فزيادة نشاطات الذكور مقارنة بالإناث تصبح لديهم علاقات قانونية أكثر مما يساعدهم على إدراك أهمية حكم القانون. وفي مجال الأقليم فإقليم الجنوب قد يحل الكثير من القضايا بأسلوب عشائري مقارنة بالوسط والشمال.

14- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الاستجابة وبناء التوافق تعزى للمتغيرات الشخصية (الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وكانت الفروق بالنسبة الانتماء لمنظمات المجتمع لصالح المنتمين لمنظمات المجتمع، وللذين شاركوا في مجالس، ولصالح الأعضاء المنتخبين، وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (الدراسات العليا) وللأقاليم لصالح إقليم

الشمال، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(300 دينار فأقل). ففي مجال العمر فإن الفئات العمرية الكبيرة يغلب عليها الطابع التوفيقي بين المصالح المتعارضة وبموضوعية وفي مجال المؤهلات فهذه الخاصية تحتاج الى معرفة علمية في مجال التفاوض وإتخاذ القرارات ومعرفة بالأهداف مما يتطلب مؤهلات علمية عالية.

15- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية المساواة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور وللذين شاركوا في مجالس سابقة، ولصالح الأعضاء، وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (البكالوريوس) وللأقاليم لصالح إقليم الشمال، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(300 دينار فأقل). فذوي الدخول المتدنية ينظرون للمساواة على أنها تساعدهم على تحقيق إحتياجاتهم بفرص متساوية مع أصحاب الدخول المرتفعة. كما أن البلديات في إقليم الشمال ذات كثافة سكانية مرتفعة واهتمامهم بالمساواة نتيجة لكثرة الطلب على الخدمات مع إمكانيات محدودة للبلديات.

16- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الكفاءة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور وللذين ينتمون لمنظمات المجتمع، وجاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة، ولصالح الأعضاء المعينين، وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (البكالوريوس) وللأقاليم لصالح إقليم الشمال، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(300 دينار فأقل). فقلة الموارد في إقليم الشمال مقارنة بعدد السكان يجعل من الكفاءة مطلب أساسي من أجل عيش كريم. وفي مجال الدخل فالكفاءة تحقق الأهداف بكلفة أقل وهذا ما يسعى له ذوي الدخول الشهرية المتدنية.

17- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو خاصية الرؤية الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الانتماء لمنظمات المجتمع، المشاركة في مجالس سابقة، العضوية، العمر، المؤهل العلمي، الإقليم، الدخل الشهري)، وكانت الفروق بالنسبة للجنس لصالح الذكور وللذين ينتمون لمنظمات المجتمع، وجاءت الفروق للذين شاركوا في مجالس سابقة، ولصالح الأعضاء المعينين، وبالنسبة للعمر فكانت لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر)، وللمؤهل العلمي فكانت لصالح حملة درجة (الدراسات العليا) وللأقاليم لصالح إقليم الشمال، الدخل الشهري لصالح ذوي الدخول(300 دينار فأقل). فالرؤية الاستراتيجية القائمة على التخطيط العقلاني لمتدني الدخول تساعدهم على تحقيق حياة كريمة في ظل دخل محدود وحاجات عديدة.

**5. 3 التوصيات:**

بناءا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بما يلي:

1. ضرورة التعريف بمفهوم الحكمانية لكل العاملين في مؤسسات المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص كمفهوم معاصر للشراكة بين القطاعات الثلاث.
2. تدعيم هياكل الديموقراطية المؤسساتية في كل التنظيمات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني من أجل خلق مناخ ملائم لتطبيق الحكمانية وخصائصها المختلفة.
3. تطوير الأنظمة والقوانين الإدارية والرقابية والقضائية وجعلها أكثر إحكاما وأكثر شفافية فيما يخص المخالفات والتجاوزات لتحل الحكمانية محل بعض الممارسات غير الموضوعية.
4. تشجيع وتنشيط دور الأجهزة الشعبية والحزبية والاهتمام بالجمعيات التطوعية والأهلية مما يساعد على إصلاح سياسي في إطار التنمية الديموقراطية الحقيقية على المستوى المحلي لتعزيز ما يسمى بالمشاركة الشعبية.

5. التركيز على اللامركزية من خلال تأكيد دور البلديات في إعداد موازناتها المحلية وصولا إلى مستوى يسمح بتدعيم مواردها والإنفاق منها لتصل إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي.
6. تسريع عمليات التنمية بكل أبعادها عن طريق إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في تقدير الحاجات ورسم الخطط وتنفيذها كوسيلة لتنمية المناطق المحلية.
7. ضرورة توافر خبرات ومهارات فنية وبرامج تدريبية متنوعة تغطي مجالات عمل البلديات ومنها الإدارة والتخطيط والقيادة والمحاسبة والإتصال والعمل الجماعي وروح الفريق وإدارة الصراع وإدارة الازمات وتقييم الأداء لتحقيق الكفاءة التنظيمية.
8. استخدام تكنولوجيا المعلومات عبر إنشاء صفحة ويب لكل بلدية تحتوي أهم النشاطات والمشاريع والإنجازات مما يساعد على تقوية العلاقات بين البلدية ومتلقي خدماتها، كما تخلق جو من التنافس الودي بين البلديات لتعزيز مفهوم الشفافية والذي يعد من أهم خصائص الحكمانية.
9. توعية المرأة من خلال الجمعيات النسائية بمفهوم الحكمانية وخصائصها المختلفة، وذلك لإن الدراسة أثبتت بإن اتجاهات المرأة نحو هذا المفهوم منخفضة.
10. تعزيز مفهوم حكم القانون في إقليم الجنوب وذلك لإن نتائج الدراسة أثبتت إنخفاض اتجاهات المبحوثين نحو حكم القانون في هذا الإقليم كونه يعتمد في حل خلافاته على الأعراف والعادات والتقاليد العشائرية أكثر من القانون نفسه.

# المراجع

## المراجع العربية


الاعرجي،عاصم،والعزي، إبراهيم.(1998). مدى استجابة الإدارة المحلية لاحتياجات المجتمع المحلي في الأردن، **الإداري**،العدد72،ص ص101-115

أفندي،عطية حسين.(1999). **الممارسات غير الأخلاقية في الإدارة العامة**، في: مصطفى كامل السيد (محررا). الفساد والتنمية: الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية. مركز دراسات وبحوث الدول النامية،جامعة القاهرة.

أفندي،عطية حسين.(2001). **دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع**، في: سلوى شعراوي جمعة(محررا). إدارة شئون الدولة والمجتمع(19-98). مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة.

الباز، شهيدة.(1997). المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين- محددات الواقع وآفاق المستقبل، **المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية**،القاهرة، 17-19 مايو 1997.

البرادعي، ليلى.(2000). **المسائلة في إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية**، في: سلوى شعراوي جمعة(محررا). إدارة شئون الدولة والمجتمع(403-436). مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة.

البنك الإسلامي للتنمية.(2003). دور القطاع الخاص في التنمية في دول المشرق العربي قضايا وآفاق ، **ندوة حول القطاع الخاص ودوره في التنمية بالدول العربية: الواقع وآفاق المستقبل**،القاهرة،أيار.

البنك الدولي،(2003)،**المجتمع المدني**، متوفر عبر الانترنت
http://www.albankaldawli.org/mna/ArabicWeb.nsf/DocByUnid/D54734A7F8898C6385256F1F004FBECB?Opendocument

تقرير التنمية الإنسانية العربية.(2002). **الحكم والتنمية الإنسانية**،الفصل السابع،ص ص101-116

تقرير التنمية البشرية في ليبيا.(2002). **اللامركزية وخيارات الفضاءات المحلية**،الفصل الأول،متوفر عبر الانترنت على
http://www.nidaly.org/book2002

الجمال، حمدان رشيد.(2000). **الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن**،ط1، مكتبة البلدية،عمان،ص ص211-231

جمعة،سلوى شعراوي، وآخرون.(2001). **إدارة شؤون الدولة والمجتمع**،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.

جمعية النساء العربيات،مؤسسة كونراد أديناور،(2004)، **مشاركة المرأة الأردنية في الانتخابات النيابية لعام 2003 :الدروس المستفاده**،عمان-الأردن

خوري، نسيم. (2000). **العرب والعولمة**، ط3، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

خيون، سعد.(2003). **معنى المجتمع المدني** ، مقالة متوفرة عبر الانترنت
http://www.iraqoftomorrow.org/viewarticale

الدسوقي،إيهاب.(2001). **دور القطاع الخاص في إدارة شئون الدولة والمجتمع**. في: سلوى شعراوي جمعة(محررا). إدارة شئون الدولة والمجتمع(99-140). مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة.

ربابعة،فاطمة.(1995).**دور مجالس الخدمات المشتركة في تحقيق التنمية المحلية**، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

زياني،براهيم.(2003). **التدبير البلدي في المغرب :دراسة تحليلية لعدد من الحالات**، منتدى الدول العربية للحكم المحلي ، صنعاء، اليمن.

الشقاوي، عبد الرحمن عبدالله.(2002). **نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي :الشراكة بين القطاع العام والخاص**،متوفر عبر الانترنت
http://www.planning.gov.sa/PLANING/nadwah/pup-priv.htm

الطراح ، علي احمد .(2003) . **بعض المؤشرات الاجتماعية للتنمية في مجتمعات مجلس التعاون الخليجي بين هيمنة الدولة واستدامة التنمية البشرية**، منتدى التنمية ، اللقاء السنوي الرابع والعشرون 2003 ، مملكة البحرين.

الطراح، علي أحمد.(2002). استراتيجيات التنمية بين المحلية والعولمة: تحليل اجتماعي – تاريخي، **شؤون اجتماعية**،عدد 76 ،41-65،جمعية الاجتماعيين والجامعة الأمريكية في الشارقة-الإمارات العربية المتحدة.

عبدالوهاب، سمير.(2001). **المشاركة الشعبية في إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع**، في: سلوى شعراوي جمعة(محررا). إدارة شئون الدولة والمجتمع(263-358). مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة.

عطية،عبدالقادر.(1999).**اتجاهات حديثة في التنمية**، الدار الجامعية،الإسكندرية.

غانم، السيد عبدالمطلب.(2001). **منظمات الخدمة العامة في إطار إدارة شئون الدولة والمجتمع**، في: سلوى شعراوي جمعة(محررا). إدارة شئون الدولة والمجتمع(359-402). مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة.

الكايد، زهير .(2002). المفهوم المعاصر للإدارة المجتمعية "الحكمانية". **وقائع المؤتمر الدولي السابع لإدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة** (1-28) ، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة.

الكايد، زهير .(2003). **الحكمانية Governance " قضايا وتطبيقات"**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة.

اللجنة الوطنية للمرأة.(2003). منظمات المجتمع المدني ودورها في تنمية المرأة، **وقائع المؤتمر الوطني الثاني للمرأة : المرأة شريك أساسي في التنمية**،الجمهورية اليمنية،صنعاء 8-10 مارس،2003 متوفر عبر الانترنت
http://www.yemeni-women.org.ye/conf-socity-org.htm

المركز اللبناني للدراسات.(2003).**اللامركزية والدمقرطة والحكم المحلي في العالم العربي**، منتدى الحكم المحلي للدول العربية، 6-9 كانون الأول،صنعاء اليمن.

معايطة، نهى. (2004)."حقوق المواطنة وممارستها من منظور النوع الاجتماعي". **وقائع المؤتمر الوطني للتنمية السياسية والمرأة الأردنية: مرتكزات الخطاب وآليات الممارسة (1-7)** ، اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، عمان.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح.(2000). **الإدارة الاستراتيجية** ، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

المملكة الأردنية الهاشمية، **قانون البلديات** ،رقم (70)، لسنة (2002).

## المراجع الأجنبية


Asian Development Bank.(1999). **governance : sound development management**.[On-Line] www.adb.org/documents/conference/seminar_roundtable/round090.asp

Australia institute.(2000).**resourcing indigenous development and self-detemination**: A scoping paper, prepared for ATSIC national policy office, strategic development team, September 2000,Canberra.

Bevir,M.,& Rhodes,R.,& Weller,P.(2003).Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector, **public administration Vol.81**,1-17

Bradley,A.W.& Ewing, K.D.(1997).**constitutional and administrative law**,12th ed. London: Longman.

Brooks, J.( 2000). labour's modernization of local governance, **public administration Vol. No.3**, pp(593-612)

Cornnell,S.(2002). what is institutional capacity,and how can it help American Indian nations meet the welfare challenge?, **paper presented at the symposium on capacity-building and sustainability of tribal governments**, 21-23 may 2002,Washington university.

Craig, D.(2004). **building on partnership: sustainable local collaboration and devolved coordination**, local partnerships and governance research group( L P G ), university of Auckland, new Zealand, paper number 15

Dillinger,W.,&Fay,M.(1999).**from centralized to decentralized governance**, finace development,36.

Kauzya, J.M.(2003). **Local governance capacity-Building for Full-Range participation : concepts, frameworks and experiences in African countries** , Paper No.33, United Nations.

Keefer,P.(2004). **A review of the political economy of governance : from property rights to voice**, development research group, word bank, University: Duke.

Plumptre,T.,& Grahm,J.(1999).**Governance and good governance: international and aboriginal perspective**. Institute on governance, Ottawa, Canada.

Porras , F.(2002). **local governance and democracy in Mexico**, paper for the ECPR joint sessions, workshop no.6, Turin, 22-27 march2002.

Sansom, G. (2001). **towards performance management for better local governance**, united nations economic and social commission for asia and the pacfic(ESCAP), workshop on good governance, 20-23 august 2001, kuala Lumpur, Malaysia.

Shah, A.(2004). **fiscal decentralization in developing and transition economies: progress, problems and the promise**, word bank policy research, working paper 3282, April 2004.

Skelcher ,C.,& Mathur, N.,& Smith, m.(2003). **partnership discourse and the democratic governance of local communities: a preliminary empirical assessment**, conference on democratic network governance ,22-23may 2003, center for democratic network governance, Denmark

Sommermann, K.P.(2001). **the rule of law and public administration in a global setting**, twenty-fifth international congress of administrative sciences ,Athens,9 to 13 july 2001.

United Nations Development Programe(1997). **Governance for sustainable human development**, A UNDP policy document, New York , January.

United Nations Development Programme.(2004). **Programme on governance in the Arab region** ,[On-Line]
http://undp-pogar.org/arabic/themes/transparency.asp

Wooledreidge, & Gotz, & Duvenage.(2003). **municipal governance ; the political administrative interface** , organizational development Africa.

ملحق ( أ )
الاستبانه قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور ........................................................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان ( اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية ) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة – جامعة مؤتة –

ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث ببناء الاستبانة المرفقة المكونة من قسمين :

القسم الأول : يغطي المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة وتمثل المتغير المستقل ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الانتماء لمنظمات المجتمع المدني ، المشاركة في المجالس السابقة ، صفة العضوية ، الإقليم ، الدخل الشهري )

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع : الحكمانية ( Governance ) (المشاركة ، المساءلة ، الشفافية ، حكم القانون ، الاستجابة وبنا التوافق ، المساواة ، الكفاءة ، الرؤية الاستراتيجية )

علما بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي :

| تنطبق دائما | تنطبق غالبا | تنطبق أحيانا | تنطبق نادرا | لا تنطبق أبدا |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

وقد قام الباحث ببناء استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابق المتعلقة بالموضوع.

وبما أنكم من المختصين والمهتمين في هذا المجال يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الاولى راجين منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث :

- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.
- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا.
- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة ، لذا فالباحث يرجو إبداء ريكم على كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسبا وتدوين ملاحظاتكم ( حذف ، إضافة ، تعديل ، دمج ، إعادة صياغة ) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

**شاكرا لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بعزيز علمكم.**

**والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

الباحث

ياسر التعمري

القسم الثاني : يتعلق بالفقرات التي تقيس المتغير التابع : الحكمانية ( Governance ) (المشاركة ، المساءلة ، الشفافية ، حكم القانون ، الاستجابة وبنا التوافق ، المساواة ، الكفاءة ، الرؤية الاستراتيجية )

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| | **المشاركة** | | | | | | | |
| .1 | يقوم المجلس بإجراء مناقشات مفتوحة مع المواطنين للاطلاع على حاجاتهم | | | | | | | |
| .2 | يقوم المجلس بإجراء مشاورات مع فعاليات المجتمع لأخذ النصح والمشورة . | | | | | | | |
| .3 | يعتمد المجلس عند اتخاذ القرارات على المسوحات الميدانية لأراء المواطنين . | | | | | | | |
| .4 | يقوم المجلس بالاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفتة بحاجات المواطنين . | | | | | | | |
| .5 | لدى أعضاء المجلس الرغبة في نقل آراء المواطنين ومشاكلهم إلى الحكومة . | | | | | | | |
| | **المساءلة** | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| .6 | يشعر الأعضاء بوجود مساءلة اجتماعية حول القرارات المتخذة من قبلهم . | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. | أتغيب عن بعض الجلسات لأتحاشى المساءلة التي قد أتعرض لها من المواطنين. | | | | | | | |
| 8. | يحق للمواطنين مقاضاة أعضاء المجلس على القرارات التي تتخذ في الجلسات. | | | | | | | |
| 9. | يخضع المجلس للمساءلة المهنية من مؤسسات المجتمع المدني. | | | | | | | |
| 10 | تخضع قرارات المجلس للمساءلة الرسمية عبر سلطات الدولة الثلاث. | | | | | | | |
| 11. | ينظر للصحافة من قبل أعضاء المجلس على انها سلطة رقابية. | | | | | | | |
| | **الشفافية** | | | | | | | |
| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| 12. | تتسم الإجراءات المتبعة لتوصيل المعلومات للمواطنين حول قرارات المجلس بالوضوح. | | | | | | | |
| 13. | معظم القرارات المتخذة من قبل المجلس تعلن لاصحاب العلاقة. | | | | | | | |
| 14. | تدفق المعلومات للمواطنين واصحاب العلاقة من قبل اعضاء المجلس بمصداقية. | | | | | | | |
| 15. | لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين. | | | | | | | |
| 16. | لا تعتبر المعلومات الأولية التي تبنى عليها القرارات سرية المصدر. | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17. | يحق للمواطنين الوصول الى قرارات المجلس دون تعقيد وسهولة . | | | | | | | |
| 18. | المعلومات المتوفرة عن أعمال المجلس كافية للمتابعة والرقابة من قبل الجهات المعنية . | | | | | | | |
| | **حكم القانون** | | | | | | | |
| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| 19. | الإطار العام الذي يعمل به المجلس يتسم بالمؤسسية . | | | | | | | |
| 20. | معظم القرارات المتخذة من قبل المجلس تتقيد بالتعليمات والقوانين . | | | | | | | |
| 21. | تطبق التعليمات والقوانين التي تحكم عمل المجلس على الأعضاء دون التحيز لهم . | | | | | | | |
| 22. | يحاول المجلس الحصول على الشرعية من خلال خدماته التي يقدمها للمواطنين . | | | | | | | |
| 23 | مرجعية المجلس في حل الخلافات للقوانين والتعليمات | | | | | | | |
| 24. | أعضاء المجلس يتجنبون تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات . | | | | | | | |
| | **الاستجابة وبناء التوافق** | | | | | | | |
| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| 25. | يحاول المجلس تحقيق مطالب جميع الفئات المجتمعية . | | | | | | | |
| 26. | قرارات المجلس تمثل استجابة لحاجات مختلف فئات المجتمع . | | | | | | | |
| 27. | يحاول أعضاء المجلس التوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة . | | | | | | | |
| 28. | يقوم المجلس بالتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة . | | | | | | | |
| 29. | التفاوض وسيلة يستخدمها المجلس لحل مشكلاته مع كافة فئات المجتمع | | | | | | | |
| | المساواة | | | | | | | |
| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| 30. | لا يفرق أعضاء المجلس بين فئات المجتمع المختلفة في تقديم الخدمة . | | | | | | | |
| 31. | القرارات المتخذة داخل المجلس تتخذ بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية . | | | | | | | |
| 32. | تخلق القرارات المتخذة من قبل أعضاء المجلس فرصا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها . | | | | | | | |
| 33. | الرفاهية والحماية حق للجميع من وجهة نظر أعضاء المجلس . | | | | | | | |

| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 34. | يتم استهداف الفقراء والاقل حظا من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم. | | | | | | | |
| | **الكفاءة** | | | | | | | |
| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| 35. | الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتوفرة توخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات المجلس. | | | | | | | |
| 36. | هدف أعضاء المجلس هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة. | | | | | | | |
| 37. | الطابع العام لنتائج القرارات الوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل جهد متوقع. | | | | | | | |
| 38. | بالرغم من شح الموارد إلا أن المجلس يقوم بإشباع حاجات المستفيدين من الخدمة. | | | | | | | |
| 39. | يحاول المجلس بشكل عام تحقيق اهدافه بأقل وقت وجهد وكلفة. | | | | | | | |
| | **الرؤية الاستراتيجية** | | | | | | | |
| الرقم | الفقرات | مناسبة الفقرة | | وضوح الصياغة | | انتماء الفقرة للمجال | | التعديل |
| | | مناسبة | غير مناسبة | واضحة | غير واضحة | منتمية | غير منتمية | |
| 40. | يأخذ المجلس في الاعتبار (عند وضع الخطط) الموروث الثقافي في الحسبان. | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 41. | تتوافق الرؤية الاستراتيجية للمجلس مع متطلبات الفئات المجتمعية . | | | | | | | |
| 42. | الوطن والمواطن هما الأساس لعمل أعضاء المجلس . | | | | | | | |
| 43. | يدرك أعضاء المجلس أهمية الحكمانية من خلال أهمية خصائصها (الشفافية والمشاركة والمساءلة) . | | | | | | | |
| 44. | يعمل أعضاء المجلس على رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين . | | | | | | | |
| 45. | يقوم المجلس بأعمالة وفق المعلومات الأولية المتكاملة قبل اتخاذ القرارات | | | | | | | |

ملاحظات عامة :

1.

2.

3.

4.

5.

# ملحق ( ب)

## استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخت الكريمة/ الأخ الكريم .........................المحترم

بين أيديكم استبانه تهدف للتعرف على اتجاهات اعضاء المجالس البلدية في المملكة الاردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية (Governance).

وبما أن اعضاء المجالس البلدية – التي انتم أحد اعضائها الكرام – هي مجتمع الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بكل دقة وعناية وموضوعية.

مع العلم أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وسوف تعامل بسرية مطلقة، وسوف نزودكم بنتائج الدراسة إن رغبتم بذلك عند الانتهاء منها .

**وفي النهاية نعبر لكم عن امتناننا الكبير على تعاونكم في الإجابة على أسئلة الاستبانة.**

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام**

## الباحث

ياسر التعمري

ماجستير الادارة العامة

**أولا البيانات الشخصية :-**

امامك مجموعة من الاسئلة ارجو التكرم بالاجابة عليها بما تراة مناسبا وذلك بوضع إشارة ( x ) في المربع المناسب :-

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.الجنس : | ☐ذكر | ☐انثى | | | |
| 2. العمر : | ☐ 30 سنة فأقل | ☐من 31 - 40 سنة | ☐من 41 – 50 سنة | ☐51 سنة فأكثر | |
| 3. المؤهل العلمي : | ☐ ثانوية عامة فما دون | ☐ دبلوم كليات المجتمع | ☐ بكالوريوس | ☐دراسات عليا | |
| 4. الانتماء لمنضمات المجتمع المدني : | ☐منتمي | ☐غير منتمي | | | |
| 5. شاركت في مجالس سابقة | ☐نعم | ☐ لا | | | |
| 6. صفة العضوية : | ☐ معين | ☐منتخب | | | |
| 7. الاقليم : | ☐الشمال | ☐ الوسط | ☐الجنوب | | |
| 8. الدخل الشهري : | ☐ 300 د فأقل | ☐من 301 –500د | ☐من 501 –700د | ☐أكثر من 700د | |

*فيما يلي مجموعة فقرات (47)فقرة يوجد أمام كل فقرة خمس درجات ،يرجى وضع اشارة (X ) امام كل فقرة وحسب الدرجة التي تراها مناسبة،علما بأن أقوى الدرجات هي تنطبق دائما(5)،واقلها لا تنطبق ابدا(1) وما بينهما يتسلسل حسب درجة القوة.

* ملاحظة : كلما وردت كلمة المجلس تعني المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة | تنطبق دائما (5) | تنطبق غالبا (4) | تنطبق احيانا (3) | تنطبق نادرا (2) | لا تنطبق ابدا (1) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يقوم المجلس بإجراء لقاءات مفتوحة مع المواطنين للاطلاع على حاجاتهم. | | | | | |
| 2 | يقوم المجلس بإجراء مشاورات مع فعاليات المجتمع لأخذ النصح والمشورة. | | | | | |
| 3 | يعتمد المجلس عند اتخاذ القرارات على المسوحات الميدانية لأراء المواطنين. | | | | | |
| 4 | يقوم المجلس بالاستعانة بمؤسسات المجتمع المدني لزيادة معرفتة بحاجات المواطنين. | | | | | |
| 5 | لدى أعضاء المجلس القدرة في نقل آراء المواطنين ومشاكلهم إلى الحكومة. | | | | | |
| 6 | يشعر الأعضاء بوجود مساءلة اجتماعية حول القرارات المتخذة من قبلهم. | | | | | |
| 7 | يتغيب بعض أعضاء المجلس عن حضور جلسات المجلس تحاشياً للمساءلة حول القرارات المتخذة. | | | | | |
| 8 | يحق للمواطنين الاعتراض على قرارات أعضاء المجلس التي تتخذ في الجلسات. | | | | | |
| 9 | يخضع المجلس للمساءلة المهنية من مؤسسات المجتمع المدني. | | | | | |
| 10 | تخضع قرارات المجلس للمساءلة الرسمية عبر سلطات الدولة الثلاث. | | | | | |
| 11 | ينظر للصحافة من قبل أعضاء المجلس على الها سلطة رقابية. | | | | | |
| 12 | تتسم الإجراءات المتبعة لإيصال المعلومات للمواطنين حول قرارات المجلس بالوضوح. | | | | | |
| 13 | إن القرارات المتخذة من قبل المجلس تعلن لاصحاب العلاقة بالوقت المناسب. | | | | | |
| 14 | تتميز المعلومات التي تتدفق للمواطنين واصحاب العلاقة من قبل اعضاء المجلس بالمصداقية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | لا يوجد أي نوع من المبالغة في عرض الحقائق على المواطنين. | | | | | |
| 16 | إن المعلومات الأولية التي تبنى عليها القرارات ليست سرية المصدر. | | | | | |
| 17 | يقوم المجلس بإعلان قراراته المتخذة على المواطنين. | | | | | |
| 18 | يحق للمواطنين الوصول الى قرارات المجلس دون تعقيد وبسهولة. | | | | | |
| 19 | المعلومات المتوفرة عن أعمال المجلس كافية للمتابعة والرقابة من قبل الجهات المعنية . | | | | | |
| 20 | الإطار العام الذي يعمل به المجلس يتسم بالمؤسسية. | | | | | |
| 21 | يتقيد أعضاء المجلس عند اتخاذ القرارات بالتعليمات والقوانين. | | | | | |
| 22 | تطبق التعليمات والقوانين التي تحكم عمل المجلس على الأعضاء دون التحيز لهم. | | | | | |
| 23 | تعزز الخدمات التي يقدمها المجلس للمواطنين شرعية المجلس . | | | | | |
| 24 | مرجعية المجلس في حل الخلافات للقوانين والتعليمات. | | | | | |
| 25 | يتجنب أعضاء المجلس تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتعارض مع القوانين والتشريعات. | | | | | |
| 26 | يحاول المجلس تحقيق مطالب جميع فئات المجتمع. | | | | | |
| 27 | تمثل قرارات المجلس استجابة لحاجات مختلف فئات المجتمع. | | | | | |
| 28 | يحاول أعضاء المجلس التوفيق بين المصالح المتعارضة بغرض تحقيق المصلحة العامة. | | | | | |
| 29 | يقوم المجلس بالتوفيق بين المصالح المتعارضة عن طريق طرح حلول مقبولة. | | | | | |
| 30 | يستخدم المجلس التفاوض كوسيلة لحل مشكلاته مع كافة فئات المجتمع. | | | | | |
| 31 | لا يفرق أعضاء المجلس بين فئات المجتمع المختلفة في تقديم الخدمة. | | | | | |
| 32 | تتخذ القرارات داخل المجلس بطريقة موضوعية بغض النظر عن الفئة المجتمعية المستهدفه . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | تخلق القرارات المتخذة من قبل أعضاء المجلس فرصا متساوية للجميع للاستفادة من خدماتها. | | | | | |
| 34 | تعتبر الرفاهية والحماية حق للجميع من وجهة نظر أعضاء المجلس. | | | | | |
| 35 | يتم استهداف الفقراء والاقل حظا من الناس لتوفير الخدمات والرفاه لهم. | | | | | |
| 36 | الاستخدام الأمثل للموارد المادية المتوفرة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرارات المجلس. | | | | | |
| 37 | هدف أعضاء المجلس هو إشباع الحاجات للأفراد والجماعات بأقل كلفة متوقعة. | | | | | |
| 38 | الطابع العام لنتائج القرارات الوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل جهد متوقع. | | | | | |
| 39 | يقوم أعضاء المجلس بتطوير مهاراتهم من خلال حضور دورات تدريبية. | | | | | |
| 40 | يقوم المجلس بإشباع حاجات المستفيدين من الخدمة بالرغم من شح الموارد. | | | | | |
| 41 | يحاول المجلس بشكل عام تحقيق اهدافه بأقل وقت وجهد وكلفة. | | | | | |
| 42 | يأخذ المجلس في الاعتبار الموروث الثقافي في الحسبان(عند وضع الخطط ). | | | | | |
| 43 | تتوافق الرؤية الاستراتيجية للمجلس مع متطلبات الفئات المجتمعية. | | | | | |
| 44 | الوطن والمواطن هما الأساس لعمل أعضاء المجلس. | | | | | |
| 45 | يدرك أعضاء المجلس أهمية الحكمانية من خلال أهمية خصائصها (الشفافية والمشاركة والمساءلة). | | | | | |
| 46 | يعمل أعضاء المجلس على رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. | | | | | |
| 47 | يقوم المجلس بأعمالة وفق المعلومات الأولية المتكاملة قبل اتخاذ القرارات | | | | | |

## ملحق ( جـ )

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة لإقليم الشمال حسب صفة العضوية والبلدية

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة لإقليم الشمال حسب صفة العضوية والبلدية

| الرقم | البلدية | عدد الاعضاء المعينين | عدد الاعضاء المنتخبين | الرقم | البلدية | عدد الاعضاء المعينين | عدد الاعضاء المنتخبين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بلدية اربد الكبرى | 8 | 23 | 24 | بلدية بلعما الجديدة | 4 | 6 |
| 2 | بلدية غرب اربد | 4 | 8 | 25 | بلدية الزعتري والمنشية | 5 | 5 |
| 3 | بلدية الرمثا الجديدة | 6 | 6 | 26 | بلدية حوشا الجديدة | 4 | 4 |
| 4 | بلدية الشعله | 5 | 5 | 27 | بلدية الباسلية | 4 | 4 |
| 5 | بلدية سهل حوران | 4 | 6 | 28 | بلدية السرحان | 4 | 4 |
| 6 | بلدية خالد بن الوليد | 4 | 4 | 29 | بلدية الخالدية | 4 | 4 |
| 7 | بلدية الكفارات | 6 | 6 | 30 | بلدية ام الجمال الجديدة | 4 | 4 |
| 8 | بلدية اليرموك الجديدة | 4 | 6 | 31 | بلدية الامير الحسين بن عبدالله | 4 | 4 |
| 9 | بلدية معاذ بن جبل | 6 | 6 | 32 | بلدية صبحا والدفيانة | 4 | 4 |
| 10 | بلدية المزار الجديدة | 6 | 9 | 33 | بلدية أم القطين والمكيفته | 4 | 4 |
| 11 | بلدية الطيبة الجديدة | 5 | 5 | 34 | بلدية دير الكهف الجديدة | 4 | 4 |
| 12 | بلدية الوسطيه | 4 | 6 | 35 | بلدية الصالحية ونايفة | 4 | 4 |
| 13 | بلدية دير ابي سعيد الجديدة | 5 | 8 | 36 | بلدية الصفاوي | 4 | 4 |
| 14 | بلدية رابية الكوره | 4 | 4 | 37 | بلدية جرش الكبرى | 5 | 7 |
| 15 | بلدية السرو | 5 | 5 | 38 | بلدية المعراض | 5 | 5 |
| 16 | بلدية طبقة فحل | 5 | 5 | 39 | بلدية باب عمان | 4 | 6 |
| 17 | بلدية شرحبيل بن حسنه | 5 | 5 | 40 | بلدية النسيم | 4 | 4 |
| 18 | بلدية برقش | 6 | 6 | 41 | بلدية برما | 3 | 6 |
| 19 | بلدية المفرق الكبرى | 6 | 7 | 42 | بلدية عجلون الكبرى | 5 | 8 |
| 20 | بلدية منشية بني حسن | 4 | 4 | 43 | بلدية كفرنجه الجديدة | 5 | 5 |
| 21 | بلدية الرويشد الجديدة | 4 | 4 | 44 | بلدية الجنيد | 4 | 4 |
| 22 | بلدية بني هاشم | 4 | 4 | 45 | بلدية الشفا | 3 | 6 |
| 23 | بلدية رحاب الجديدة | 6 | 6 | 46 | بلدية العيون | 4 | 4 |
| | | | | | المجموع | 211 | 258 |

## ملحق ( د )

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة لإقليم الوسط حسب صفة العضوية والبلدية

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة لإقليم الوسط حسب صفة العضوية والبلدية

| الرقم | البلدية | عدد الاعضاء المعينين | عدد الاعضاء المنتخبين | الرقم | البلدية | عدد الاعضاء المعينين | عدد الاعضاء المنتخبين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بلدية الزرقاء | 10 | 10 | 15 | بلدية مادبا الكبرى | 4 | 8 |
| 2 | بلدية الرصيفة | 5 | 5 | 16 | بلدية ذيبان الجديدة | 5 | 5 |
| 3 | بلدية بيرين الجديدة | 5 | 5 | 17 | بلدية لب ومليح | 5 | 5 |
| 4 | بلدية الهاشمية الجديدة | 5 | 7 | 18 | بلدية جبل بني حميدة | 4 | 4 |
| 5 | بلدية الازرق الجديدة | 5 | 5 | 19 | بلدية السلط الكبرى | 9 | 12 |
| 6 | بلدية الحلابات | 4 | 4 | 20 | بلدية دير علا الجديدة | 6 | 6 |
| 7 | بلدية ناعور الجديدة | 4 | 8 | 21 | بلدية الشونة الوسطى | 5 | 7 |
| 8 | بلدية ام البساتين | 4 | 4 | 22 | بلدية عين الباشا الجديدة | 6 | 6 |
| 9 | بلدية حسبان الجديدة | 3 | 6 | 23 | بلدية العارضة | 5 | 5 |
| 10 | بلدية مرج الحمام | 5 | 5 | 24 | بلدية معدي الجديدة | 3 | 6 |
| 11 | بلدية سحاب | 4 | 4 | 25 | بلدية سويمة | 4 | 4 |
| 12 | بلدية لواء الموقر | 6 | 6 | 26 | بلدية الفحيص | 4 | 4 |
| 13 | بلدية الجيزة الجديدة | 6 | 6 | 27 | بلدية ماحص | 4 | 4 |
| 14 | بلدية ام الرصاص | 5 | 5 | 28 | بلدية الضليل | 4 | 4 |
| | | | | | المجموع | 139 | 160 |

## ملحق ( هـ )

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة لإقليم الجنوب حسب صفة العضوية والبلدية

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة لإقليم الجنوب حسب صفة العضوية والبلدية

| الرقم | البلدية | عدد الاعضاء المعينين | عدد الاعضاء المنتخبين | الرقم | البلدية | عدد الاعضاء المعينين | عدد الاعضاء المنتخبين |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | بلدية معان | 6 | 6 | 14 | بلدية شيحان | 4 | 4 |
| 2 | بلدية ايل الجديدة | 5 | 5 | 15 | بلدية طلال الجديدة | 3 | 5 |
| 3 | بلدية الجفر | 4 | 4 | 16 | بلدية عبدالله بن رواحة | 4 | 4 |
| 4 | بلدية الاشعري | 3 | 6 | 17 | بلدية مؤته والمزار | 4 | 9 |
| 5 | بلدية الحسينية الجديدة | 4 | 4 | 18 | بلدية مؤاب الجديدة | 5 | 6 |
| 6 | بلدية الشراه | 3 | 6 | 19 | بلدية الاغوار الجنوبية | 5 | 5 |
| 7 | بلدية الشوبك الجديدة | 5 | 5 | 20 | بلدية القطرانة | 4 | 4 |
| 8 | بلدية الطفيلة الكبرى | 7 | 7 | 21 | بلدية السلطاني | 4 | 4 |
| 9 | بلدية الحارث بن عمير | 4 | 4 | 22 | بلدية القويرة الجديدة | 3 | 6 |
| 10 | بلدية الحسا | 4 | 4 | 23 | بلدية قريقرة وفينان | 4 | 4 |
| 11 | بلدية القادسية | 4 | 4 | 24 | بلدية حوض الديسة | 3 | 6 |
| 12 | بلدية الكرك الكبرى | 6 | 16 | 25 | بلدية وادي عربة | 4 | 4 |
| 13 | بلدية الحزمان | 4 | 4 | | | | |
| | | | | | المجموع | 106 | 136 |

## ملحق ( و )

## مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمرتجعة والخاضعة للتحليل مقسمة حسب الإقليم

## مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات الموزعة والمرتجعة والخاضعة للتحليل

## مقسمة حسب الاقليم

| الاقليم | مجتمع الدراسة | عينة الدراسة | النسبة المئوية | عدد الاستبانات التي تم استردادها | النسبة | عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل | النسبة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الشمال | 469 | 167 | 35.61% | 125 | 26.65% | 121 | 25.80% |
| الوسط | 299 | 105 | 35.12% | 85 | 28.43% | 83 | 27.76% |
| الجنوب | 242 | 87 | 35.95% | 73 | 30.17% | 72 | 29.75% |
| المجموع | 1010 | 359 | 35.54% | 283 | 28.02% | 276 | 27.33% |